


3 1761 11709085 2





Digitized by the Internet Archive  
in 2023 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761117090852>







CA1  
RM  
-R74

Government  
Publications

133

A



P E R F O R M E R



# ROYAL CANADIAN MINT



## CORPORATE PROFILE

The Royal Canadian Mint is the Crown corporation responsible for minting the nation's circulation coins. It was first established in 1908 as a branch of the British Royal Mint, became an agency of the Canadian Government in 1931 and, subsequently, a commercial Crown corporation in 1969.

Over the years, the Mint has successfully diversified activities beyond Canada's borders and now offers a range of specialized, high-quality coinage products and related services on an international scale.

The Winnipeg plant concentrates its operations on the high-volume production of Canadian and foreign circulation coins, tokens and trade dollars, while the Ottawa plant mints Canadian and foreign numismatic coins, precious metal Maple Leaf coins and medals. The Ottawa refinery, operating since 1911, handles Canadian and foreign gold production.



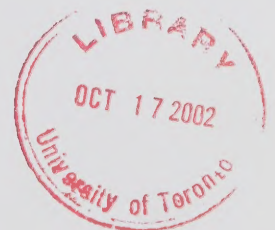
## HIGHLIGHTS

In millions except for employees

	1996	1995
Revenues	\$316.861	\$310.005
Net profit (loss)	\$1.528	(\$1.299)
Number of employees	510	550

## TABLE OF CONTENTS

5	Message from the Chairman
7	Message from the President
9	Turnaround Achieved: Introduction
10	Year of the Bear: The \$2 coin
12	A Culture Transformed
14	Return to Profitability
16	Building New Relationships Abroad
18	In the Marketplace
20	Corporate Directory
21	Financial Review
22	Management Report
23	Auditor's Report
24	Balance Sheet
25	Statement of Operations and Retained Earnings
26	Statement of Changes in Financial Position
27	Notes to Financial Statements
29	Five-Year Review
31	Statistics









INGENUITY

THE GLOBAL LEADER IN MINTING

VISION

RESPECT



TRUST

THROUGH PEOPLE, INNOVATION AND QUALITY

VALUES

PARTICIPATION



**INGENUITY**

**RESPECT**



**TRUST**

**PARTICIPATION**

THE GLOBAL LEADER IN MINTING

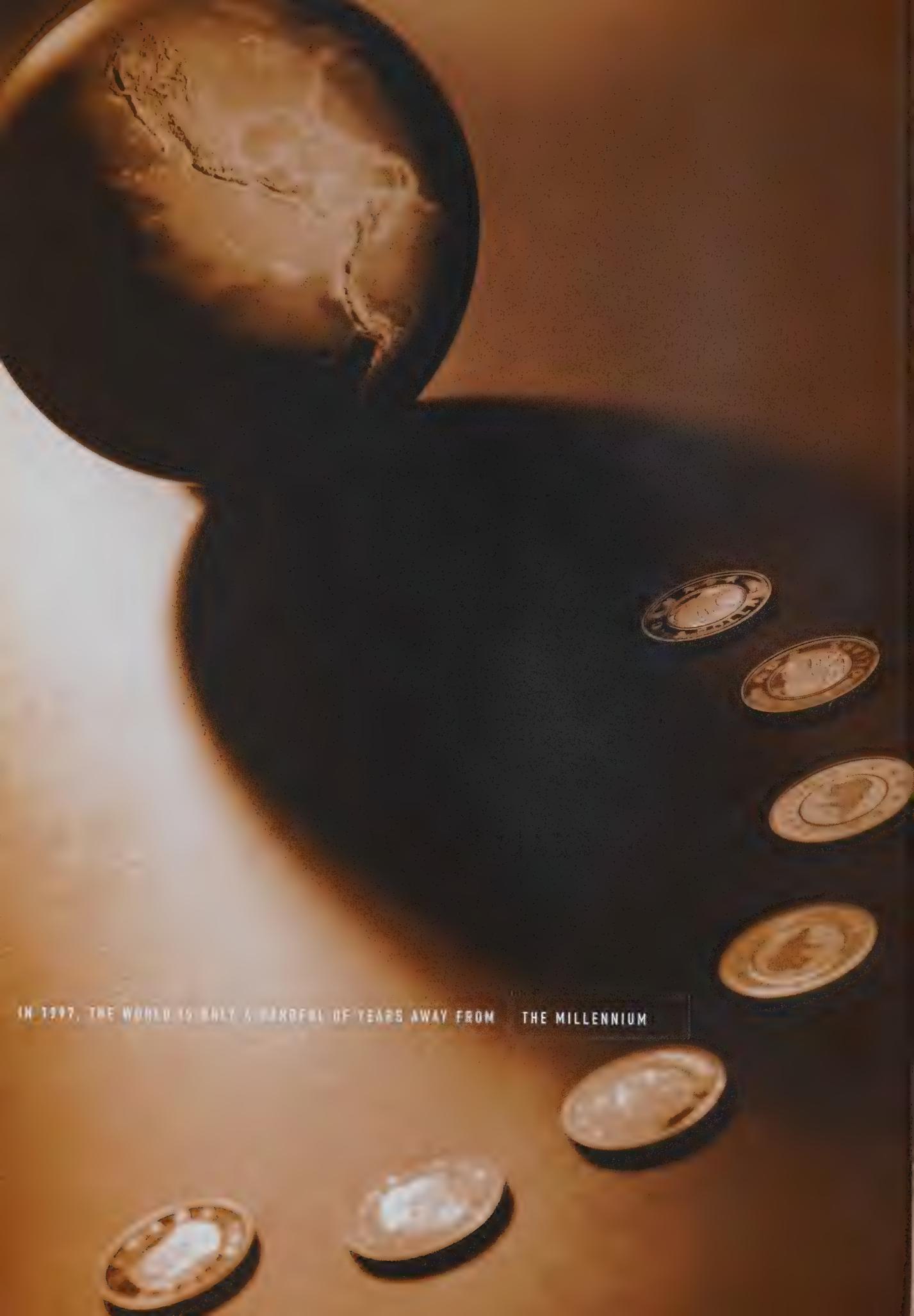
VISION



THROUGH PEOPLE, INNOVATION AND QUALITY

VALUES





IN 1997, THE WORLD IS ONLY A HANDFUL OF YEARS AWAY FROM THE MILLENNIUM

MESSAGE FROM THE PRESIDENT

In 1997, the world is only a handful of years away from the Millennium – the end of a thousand years of history. Never has the world faced such rapid and radical change as now – economic change, political change and, most importantly, change in the way we gather information and communicate with each other. The Royal Canadian Mint, reoriented and re-energized after a two-year period of renewal, is ready to do business in a world in transition.

The Royal Canadian Mint set out in 1996 to match nearly a century of manufacturing excellence with a modernized, market-driven approach to the sale of coins and coin-related products. The key to the Mint's successful transition has been *people* – both those who create some of the finest circulation and numismatic products in the world, and those who deliver them to markets worldwide.

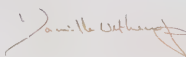
IT WAS A **REMARKABLE** YEAR WITH TARGETS BEING MET AND SURPASSED IN EVERY DIRECTION

In 1996, to support the growth of innovation and productivity, we invested heavily in our people. We further empowered employees, encouraging them to be resourceful and giving them the tools and information they needed to measure and improve productivity on a day-to-day basis. Innovation and quality are not new to the Mint. What was so revolutionary about last year's performance was the new spirit which, by fostering trust, respect and participation, helped to release the creativity of employees.

To create the flexibility and responsiveness the Mint needed externally, we also invested in the creation of new connections with the marketplace. A restructured regional sales force began to forge long-term relationships in emerging markets. With highly focused market research, we explored the shape and character of our clientele. Using the latest communications technology, we opened up a productive two-way dialogue with the on-line world community.

It was a remarkable year with targets being met and surpassed in every direction, but the achievement went beyond targets. In 1996, the Royal Canadian Mint showed its vitality as a corporation that is able to adapt, adopt new tools and follow the thrust of new opportunities. After a year of accomplishment, we are ready to renew our commitment to the Canadian people to make the Royal Canadian Mint the global leader in minting. This, we intend to do with the support of our employees, taking pride in innovation and with total dedication to quality.

Danielle V. Wetherup  
President and Master of the Mint







THE NEWS IS GOOD.

AT THE END OF 1996

THE ROYAL CANADIAN MINT

IS PROFITABLE AGAIN



## TURNAROUND ACHIEVED: INTRODUCTION

The news is good. At the end of 1996 the Royal Canadian Mint is profitable again. The new attitudes, systems and technology put in place last year have worked a profound transformation not only in the way the Mint addresses the marketplace, but also in the way that people communicate and work together in the organization. The results of last year's efforts are measurable in climbing sales.

There was a sense of urgency at the Royal Canadian Mint in 1995. For the second time in the Mint's long history, the extraordinary quality of its products was not translating into profits. The marketplace had changed, leaving the Mint temporarily behind. The challenge of 1995 and 1996 was to transform the corporation in keeping with new market realities and to restore it to profitability.

## THE RESULTS OF LAST YEAR'S EFFORTS ARE MEASURABLE IN CLIMBING SALES

The Turnaround Plan recognized that change has become a permanent feature of the international marketplace and that only the most efficient, responsive and adaptable corporations would be able to keep pace. The plan also recognized that the commitment of employees was fundamental to modernization. That is why the Mint worked so hard during the past year to share information, build consensus, plug into the experience and creativity of line workers and to give every employee a sense of ownership and pride in the Royal Canadian Mint.

The Turnaround Plan has succeeded brilliantly. At the end of 1996, the Mint is better informed about and more directly in contact with its very diverse market. Production has achieved new heights of efficiency. Sales have grown in almost every key area. The client base has grown not only in numbers but also in diversity and geographical representation. And this is only the beginning. The Royal Canadian Mint is entering the third year of its transformation with a record of renewed profitability, but also with the people, systems and culture in place to enable it to sustain that trajectory of growth.

This report describes the concrete achievements of 1996. It also shows an organization that has been fundamentally renewed. Armed with an updated five-year plan and supported by the skill and commitment of its people, the Royal Canadian Mint intends to go on competing successfully for its share of the world market for coins and coin-related products.



## A STAR PERFORMER



The \$2 coin was the star performer of 1996. In less than a year from the Government's announcement of the new coin on February 27, 1995, the Mint designed, produced and ushered this beautiful coin into circulation. Every department of the Mint was involved. The communications program started early by getting Canadians involved in the coin's design, and the public accepted the coin with enthusiasm. Partly for that reason, and partly because the Bank of Canada stopped issuing the \$2 note on the very day of the coin's launch, demand was intense. The Winnipeg plant responded heroically by stepping up production to mint 300 million coins in nine months, instead of the projected year and a half.

### FOCUS

*Two new high speed presses helped the Winnipeg plant to meet the demand for 300 million \$2 coins in nine months instead of eighteen. Each new press mints 750 coins a minute compared to a maximum of 300 for the old presses.*

## REACHING THE MARKET

The monumental success of the \$2 coin was largely due to a creative public awareness program, along with the ingenious nature of products associated with the issue. From the Gold \$2 coin, which sold out within days of being issued, to coin and bank note sets and even a \$2 piedfort coin, there was a collectible \$2 coin product for everyone. In developing new numismatic products, the Mint made it a point to investigate and respond to the interests of its clientele. That approach translated into healthy sales.

## LEADING IN GLOBAL COMMUNICATION

The Mint built up its on-line communication capacity during the \$2 coin campaign, encouraging a two-way conversation with an interested public. Even children got involved, through the adventures of an on-line cartoon character called T.C. (short for "Two-Dollar Coin"). Now, Internet is a fundamental element in the Mint's global marketing and communications plan.

*Public opinion polling following the release of the \$2 coin showed more than four out of five Canadians agreed that the Royal Canadian Mint produces coins of a quality they have confidence in.*

*A \$2 coin lasts an estimated 20 years, compared to the one-year lifespan of the \$2 note. Over 20 years, that means savings of \$250 million to the Canadian taxpayer.*



## BUYING IN TO CHANGE



An efficient, flexible and market-responsive corporation depends on highly committed employees. In 1996, the Mint invited its employees to engage in the process of change and to work towards the creation of a more *participative, informed* and *accountable* work force.

### Participation

Design teams recommended dozens of changes on the plant floor to improve efficiency, productivity and quality. Individuals responded to the challenge by coming up with more efficient processes or by advising on the purchase of new equipment. In addition, people from all parts of the Mint helped to hammer out a vision statement and core values that give the Mint its new, global sense of direction.

### FOCUS

*Interest-based negotiations were instrumental in the Mint and the Union reaching agreement on a two-year collective agreement prior to the expiration of the current agreement - a first in the Mint's labour relations history.*

## Training

Beginning at the top in 1996, the Mint trained management in the cooperative approaches that are basic to the renewed organization. The emphasis was on team-building, communication, coaching and problem resolution. And that was only the beginning. The Mint is preparing strategic training plans that will help employees to keep up with – and contribute to – the enormous changes around them. These plans will be applied in 1997 and beyond.

## Information and accountability

Through a series of pilot projects, the Mint began to streamline and consolidate operations and to deliver more authority to the plant floor. It invited employees to buy into the challenge of productivity and developed

electronic tools that would allow every one of its line workers – and not just the supervisors – to monitor productivity daily or weekly.

## CONSULTATION AND CONSENSUS

The Mint and the Public Service Alliance of Canada prepared for the next round of collective bargaining by taking joint training in interest-based negotiations. The establishment of union-management steering and consultation committees also contributed to the building of a more cooperative spirit. These committees will allow the Union to contribute, for example, to position and salary evaluation.

*Mint employees were invited to contribute their ingenuity to restoring the Mint to profitability. One group responded by developing a way to re-use dies. The new process will significantly reduce the quantity of new dies produced, resulting in an estimated saving of \$75,000 per year.*

*Employees are helping the Mint improve quality and reduce costs. In 1996, the Mint was planning to buy a new press worth \$1.1 million. When line workers reviewed the machinery, they instantly pinpointed weaknesses in productivity and quality, resulting in a postponement of this investment until the supplier could make the modifications necessary to meet the Mint's high expectations.*



## EXCEEDING TARGETS



The Royal Canadian Mint made a healthy profit in 1996, exceeding the projected \$1 million in profits by more than 60%. A substantially improved proportion of the Mint's business – 50% – came from numismatic products, compared to 35% in 1995.

### MORE FOR LESS

Management went to its employees to work out appropriate targets for improved efficiency. Together they decided to aim for a \$700 thousand reduction in manufacturing costs for 1996. In fact, as a direct result of employee ingenuity and commitment, the Mint reduced its manufacturing costs by approximately \$2.5 million. The Mint benefited from suggestions from the floor that improved efficiency in

### FOCUS

*The Mint registered close to \$1.7 million in pre-tax profits in 1996, exceeding a budgetary target of \$1 million.*

dozens of areas, including more economic use of materials, streamlined operations and lower reject rates. Employees did more than accept the need for change; they threw themselves into the process.

#### INSTANT PERFORMANCE FEEDBACK

All over the world, companies like the Royal Canadian Mint are confronting the need to do more for less in the 1990s, and that means better performance measurement. The Mint met the challenge in 1996 by launching Activity Based Costing – ABC – as a pilot project. ABC breaks down the financial walls between departments by allowing managers to look at costs in a new, cross-sectoral way. By synthesizing costs from different areas – for example, engineering, purchasing, the launch and legal

activities – managers can identify the road to maximum profitability. The system will be introduced corporate-wide in 1997.

#### WORTH ITS WEIGHT IN GOLD

Two new high-speed presses – part of the Mint's Capital Acquisitions Program – deliver 750 strokes a minute, compared to the previous 300. That represents a huge leap in productivity and makes the Mint eminently competitive on the world market for circulation coins. The Mint also invested in a vision sorting machine able to assess 2,000 blanks a minute for 40 different characteristics, thus improving the quality of circulation coins. The speed and capacity of the new equipment means that it will have paid for itself in less than five years.

*The Mint appealed to employees to help reduce manufacturing costs by \$700 thousand. The employees responded so creatively that the savings amounted to approximately \$2.5 million.*

*The Mint now has the capacity, when all its presses are running, to produce 150 circulation coins per second.*



## NEW GLOBAL MARKETS



It was a boom year for foreign circulation sales. In 1996, the Mint signed contracts for 1.6 billion coins for the next year, compared to total sales of 814 million for the current year. The 1995 reorganization of the sales group and recruiting of new expertise bore fruit in 1996 in the form of a more aggressive, customer-oriented sales group. In particular, by dividing the sales department into global regions instead of product lines, the Mint generated more focused and efficient client-service worldwide. As a result, the Mint expanded its market share in Africa and Asia and broke into a number of new markets, most notably prestigious Hong Kong. The creation of a new region for Asia Pacific responded to the growing importance of that geographical sector.

### FOCUS

*An historic deal! The Royal Canadian Mint contracted to produce a commemorative gold coin for Hong Kong to mark the reunification with China in 1997. This is the first coin to be struck for Hong Kong by any organization other than the British Royal Mint.*

## BUILDING INTERNATIONAL ALLIANCES

In 1996, the Mint signed a contract to transfer assay intelligence to the Ukraine. In Guyana and Surinam, the Mint is providing training and assistance for the installation of assay laboratories. Both Guyana and Surinam, among other national and international clients, trust the Royal Canadian Mint to refine their gold. The Royal Canadian Mint hallmark is recognized worldwide as an indisputable guarantee of weight and purity.

## LONG-TERM PLANNING BOLSTERS GOLD SALES

Recognizing that the world market for gold bullion coins has been shrinking, the Mint laid its plans and, in 1996, that foresight paid off. In the world overall, it succeeded in maintaining its market share even though the volume of sales dropped. At the same time, imaginative new

marketing partnerships with key American distributors allowed the Mint to achieve a remarkable increase in bullion coin sales in the United States. In terms of total revenue, growth in other product lines more than compensated for decreases in gold revenues.

## INTERNATIONAL VISIBILITY

Sales representatives from the Mint attended 25% more trade shows in 1996 than in the previous year. The strong Canadian presence at prestigious shows in Basel, Munich, Stuttgart, Athens, Singapore, Hong Kong, Tokyo, Beijing, Denver, Mexico and others kept the Royal Canadian Mint and its products in the eyes and minds of purchasers worldwide. Efforts are underway now for an even more aggressive presence at international gatherings in 1997.

*The Royal Canadian Mint attended the signing of a free trade agreement between Canada and Chile. As links between the Canadian and Chilean mining sectors develop, the Mint stands to benefit from new refinery business.*

*Sales of foreign coinage doubled with contracts for 1.6 billion coins already signed for 1997, compared to sales of 814 million coins for the current year.*



## GETTING IN TOUCH



It is a global reality – to compete effectively, companies of the 1990s have to be able to respond quickly and constantly to a highly fluid market. To do that, they need the *information, processes* and *technology* that will put them into direct, consistent and long-term contact with their clientele.

### Information

The Mint initiated a comprehensive market research program, beginning with a survey of the numismatic market in 1996. Market research has already helped the Mint to define customer priorities. The new information is being fed back into product development and into the process of meeting client expectations in terms of mail order fulfillment - for example, in the timing of deliveries.

### Targeting buyers

Every time the Mint reached out through direct mail to contact a new group of clients, an increase in sales resulted. Supported by a comprehensive multimedia advertising strategy, a

### FOCUS

*Recent research negates a commonly held view that collectors are an aging group and diminishing market. A Mint survey established that most collectors are aged between 35 and 55.*

number of very successful campaigns – including Gold, Wildlife and Aviation – were delivered in 1996. In order to expand its mailing lists in specific directions, the Mint formed a number of promotional partnerships, for example with the Royal Canadian Geographical Society. The lists acquired through these partnerships will be maintained and nurtured over the years as the key to successful relation-building.

### Technology

Internet is a global phenomenon, and the Mint has embraced it as the communications tool of the future. In 1996, the Mint set out to build a virtual gateway into the corporation, and thousands of on-line browsers came in to look around. Members of the world's on-line community are invited to shop from an on-line catalogue. Teachers can instruct their students using the Mint's on-line educational modules. Surfers can ask questions of or make comments directly to the Mint. By establishing a two-way dialogue with potential customers, the Mint is doing more than creating awareness and interest; it is building long-term relationships in the marketplace of the future.

### DEVELOPING NEW PRODUCTS

The popular \$2 coin program offered a wide selection of original products, including a bi-metallic gold \$2 coin, coin and bank note sets and the Mint's first ever piedfort coin, all featuring new packaging designed to appeal to the large audience excited by the issue of Canada's first bi-metallic coin. Virtually all the \$2 products met or exceeded their ambitious sales targets with over 270,000 units sold.

### GIVING FREQUENT BUYERS A BREAK

Market responsiveness means recognizing customer loyalty in a positive way. To reward and encourage frequent buyers, the Mint introduced a pilot project in 1996 called the Automatic Reservation Plan. The system allows repeat customers to register in advance for future product issues. Privileged customers will be guaranteed advance notice and first choice of new numismatic coin issues.

*New partnerships and increased market targeting led to a 22% increase in revenue over 1995 from the Mint's direct mail business.*

*The Royal Canadian Mint on-line receives over 100 visitors each day, and added 250 new customers to the Mint's direct marketing mailing list within three months.*



## BOARD OF DIRECTORS



**DR. JOSE A. BLANCO**

Principal, Blanco Mialhe Associates  
Sudbury, Ontario

Chairman of the Board

(Since November 1996)

President, Ontario Municipal Association, Compensation Committee  
Member, Compensation Committee



**DANIELLE V. WETHERUP**

President and Master of the Mint



**JACQUES AUGER**

Honorary Notary and McDonald's restaurants owner  
Lévis, Quebec

Member, Audit Committee



**PAUL-H. BILODEAU**

President  
Paul Bilodeau Associés  
Quebec, Quebec

Member, Audit Committee



**PATRICK G. BINNS**

Management Consultant  
Island Bean Limited  
Murray River, Prince Edward Island  
(Until October 18, 1996)



**SHELDON F. BROWN**

President  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney, Nova Scotia

Member, Committee on Corporate Governance  
Member, Compensation Committee



**GERARD D. CONNOLLY**

Chairman  
Post Church Envelopes  
Lindsay, Ontario

Member, Compensation Committee



**RONALD D. FROMSON**

Vice-President and Regional Manager  
UMA Engineering Ltd.  
Winnipeg, Manitoba  
Retired December 1996

Chair, Compensation Committee  
Member, Committee on Corporate Governance



**DIANE MARLEAU**

President  
Etude Economique Conseil  
Montreal, Quebec

Member, Compensation Committee



**CHARLES F.M. ROSS, H.B.A., LL.B.**

President  
Ross, Bennett & Lake  
London, Ontario

Member, Compensation Committee  
Member, Compensation Committee



**TIMOTHY J. SPIEGEL**

President  
Timothy J. Spiegel & Associates  
Kelowna, British Columbia

Member, Compensation Committee  
Member, Audit Committee

## SENIOR OFFICERS

Danielle V. Wetherup  
President and Master of the Mint

Diana J. Beattie  
Vice-President  
Corporate Affairs

Donald Burke  
Vice-President  
Marketing and Sales  
(Since November 1997)

Georgina Binns  
Vice-President  
Administration and Finance  
(Until May 16, 1996)

Beverly L. Ferrie  
Vice-President  
Administration and Finance  
(Since May 16, 1996)

Jean Pierre Tremblay  
Vice-President  
Manufacturing

## EXECUTIVE DIRECTORS

Brian Legris  
Executive Director  
Human Resources

Marquerite F. Nadeau  
Executive Director  
Legal Services and Corporate Secretary

Diane Plouffe Reardon  
Executive Director  
Communications  
(Executive Director of Marketing and Communications from February 29, 1996 to January 8, 1997)

Frederic Voyer  
Executive Director  
Marketing  
(Until February 29, 1996)

## DIRECTORS

Ago Aarand  
Director  
Art and Master Engraver

Roy Barron  
Director  
Purchasing  
(Since November 4, 1996)

Kevin Casey  
Director  
Finance  
(Since November 14, 1996)

Roger Coulber  
Director  
Administrators  
(Until July 18, 1996)

Stephen Hops  
Director  
Ottawa Plant

Steven Litt  
Director, Marketing & Strategic Services  
(Since February 3, 1997)

Richard Pinnock  
Director, Manufacturing Operations and Sales Promotion  
(Since February 8, 1997)

Guy Roberge  
Director  
Human Resources  
Planning and Programs

Umberto Sadaphal  
Director  
Information Technology

Norman Joye  
Director, Sales and HR Management  
(Since May 1996)

Paul J. Poirier  
Director  
Engineering Services

Roy Rogasgiam  
Director  
Winnipeg Plant

## The Royal Canadian Mint's Turnaround Plan, which was adopted in 1995, proved its worth in 1996 by returning the Mint to profitability.

Indeed, profits of \$1.663 million before taxes in 1996 substantially exceeded the Corporate Plan target of \$1.0 million and compared very favourably to losses of \$1.175 million in the previous year.

The current year's success came largely from actions taken to improve productivity, control costs and increase sales, and helped to increase gross profit to 12.2 percent of revenue, compared to 9.7 percent in 1995.

Thanks largely to the success of the new \$2 coin products, which generated over \$9.6 million in revenues, numismatic coin sales increased 45 percent over the previous year. The \$2 products included combinations of coin and bank note, gold and silver versions and the piedfort (twice the thickness of circulation coins). All 5,000 of the \$2 gold coins sold, and almost 10,000 of the piedfort were purchased within two weeks of the issue date.

In 1996, the gold market featured little price volatility to attract investors and stimulate sales. Early in the year, gold prices briefly exceeded US\$400 per ounce, then fell below that level, where they remained for the rest of 1996. Sales volumes of the Gold Maple Leaf declined to 219,848 ounces (compared to 326,279 ounces in 1995). However, interest in the Platinum Maple Leaf grew, with a 113 percent increase in sales volume over 1995.

Sales of foreign circulation coins were healthy with 814 million pieces being minted under contract to 12 national governments for revenues of approximately \$18 million.

The Mint borrows gold, platinum and silver for work-in-process and finished goods inventory. During 1996, improved inventory management dramatically reduced the borrowing requirements for precious metals, thus minimizing lease costs. A review of obsolete products and materials at year end, including dated packaging and tooling, resulted in a write-off of \$600,000 (compared to \$700,000 in 1995).

Strategic investments in marketing, where expenditures increased by \$4.992 million, included investments in market and product research and targeted promotional expenditures.

Improved management of accounts receivable and lower inventory balances resulted in a significant improvement in cash and short-term investments.

The small balance on long-term loans (\$98,000) continued to be repaid according to the debt repayment schedule. Short-term borrowings of approximately \$3 million were repaid in early 1996.

Capital asset spending of \$5.7 million funded the acquisition of production equipment that increased efficiency, enhanced quality and improved the Mint's competitive position.



**The financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with generally accepted accounting principles in Canada and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility.**

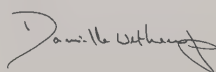
Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions are in accordance with the Financial Administration Act and regulations as well as the Royal Canadian Mint Act and by-laws of the corporation.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities

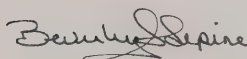
through the Audit Committee which includes a majority of members who are not officers of the corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the financial statements.

The corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.



Danielle V. Wetherup

President and Master of the Mint



Beverley A. Lepine

Vice-President, Administration and Finance

Ottawa, Canada

February 24, 1997

## To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 1996 and the statements of operations and retained earnings and changes in financial position for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the corporation as at December 31, 1996 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the Financial Administration Act, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the Financial Administration Act and regulations, the Royal Canadian Mint Act and by-laws of the corporation.



L. Denis Desautels, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
February 24, 1997

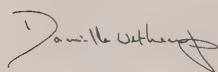


## Balance Sheet

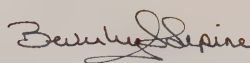
as at December 31, 1996 (in thousands of dollars)

	1996	1995
<b>Assets</b>		
Current		
Cash and short-term investments	\$ 1,203	\$ —
Accounts receivable	8,414	13,189
Prepaid expenses	1,402	1,228
Inventories (note 3)	27,975	32,309
	<b>38,994</b>	46,726
Capital assets (note 4)	46,485	43,992
	<b>\$85,479</b>	\$90,718
<b>Liabilities</b>		
Current		
Bank indebtedness	\$ —	\$ 3,386
Accounts payable	17,713	18,397
Current portion of loans (note 5)	76	3,096
Deferred revenues	1,358	655
	<b>19,147</b>	25,534
Long-term		
Loans (note 5)	22	98
Provision for employee termination benefits	5,465	5,769
	<b>5,487</b>	5,867
<b>Shareholder's equity</b>		
Share capital (authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	20,845	19,317
	<b>60,845</b>	59,317
	<b>\$85,479</b>	\$90,718

Approved by Management



Danielle V. Wetherup  
President and Master of the Mint



Beverley A. Lepine  
Vice-President, Administration and Finance

Approved on behalf of the Board of Directors



Dr. Jose A. Blanco  
Chairman

for the year ended December 31, 1996 (in thousands of dollars)

	1996	1995
Revenues	\$316,861	\$310,005
Cost of goods sold	278,154	280,024
Gross profit	38,707	29,981
Other expenses		
Marketing	22,664	17,672
Administration	11,526	10,999
Depreciation	3,135	2,987
	37,325	31,658
Income (loss) from operations	1,382	(1,677)
Interest income	391	595
Interest expense	(110)	(93)
Income (loss) before income tax	1,663	(1,175)
Income tax (note 6)	135	124
Net profit (loss)	1,528	(1,299)
Retained earnings, beginning of year	19,317	20,616
Retained earnings, end of year	\$ 20,845	\$ 19,317



# Statement of Changes in Financial Position

for the year ended December 31, 1996 (in thousands of dollars)

	1996	1995
<b>Operating activities</b>		
Net profit (loss)	\$ 1,528	\$ (1,299)
Item not affecting funds:		
Depreciation	3,135	2,987
	4,663	1,688
Net change in non-cash working capital	8,955	(11,899)
Increase (decrease) in provision for employee termination benefits	(304)	68
	13,314	(10,143)
<b>Investing activities</b>		
Additions to capital assets (net)	(5,628)	(2,221)
<b>Financing activities</b>		
Repayment of loans from Canada	(76)	(2,674)
Other loans	(3,021)	3,021
	(3,097)	347
Increase (decrease) in cash	4,589	(12,017)
Cash and short-term investments (bank indebtedness), beginning of year	(3,386)	8,631
Cash and short-term investments (bank indebtedness), end of year	\$ 1,203	\$ (3,386)

December 31, 1996

**1. Authority and objectives**

The Mint was incorporated in 1969 by the Royal Canadian Mint Act and is an agent corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the Financial Administration Act. The objectives of the Mint are to mint coins in anticipation of profit and to carry out other related activities.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions, but the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed \$50 million.

**2. Significant accounting policies****a) Inventories**

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work-in-process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

**b) Capital assets**

Capital assets are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%

**c) Deferred revenues**

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

**d) Employee termination benefits**

Employees are entitled to specific termination benefits as provided under their collective agreement and terms of employment. The liability for these benefits is charged to income as benefits accrue to the employees.

**e) Pension plan**

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The corporation's contributions to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current services and are charged to operations on a current basis. The corporation is not required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

**3. Inventories**

(in thousands of dollars)

	1996	1995
Raw materials	\$13,310	\$16,472
Work in process	7,641	6,724
Finished goods	4,406	6,160
Supplies	2,618	2,953
	<b>\$27,975</b>	<b>\$32,309</b>

In order to facilitate the production of precious metal coins, the Mint borrows the quantity of gold, platinum and silver required and pays interest based on the value of these metals established on the commodity markets. As at December 31,

1996, 91,095 ounces of gold, 756,166 ounces of silver and 2,448 ounces of platinum (1995 - 238,509 ounces of gold, 1,099,818 ounces of silver and 12,080 ounces of platinum) were borrowed and are not reflected in these statements.

December 31, 1996

**4. Capital assets**

(in thousands of dollars)

			1996	1995
	Cost	Accumulated Depreciation	Net Book Value	Net Book Value
Land	\$ 3,226	\$ —	\$ 3,226	\$ 3,226
Land improvements	914	655	259	273
Buildings	44,723	15,638	29,085	29,801
Equipment	44,533	30,618	13,915	10,692
	<b>\$93,396</b>	<b>\$46,911</b>	<b>\$46,485</b>	<b>\$43,992</b>

**5. Loans**

Long-term loans are from Canada and bear interest at annual instalments of \$76,115 in 1997 and \$22,265 in 1998. rates of 8.75% and 9.50% and are repayable in annual

**6. Income tax**

The corporation's 1996 income tax relates solely to the large corporations tax. The corporation's expected income tax rate is the net federal statutory rate (including surtax) of 39.12% less the manufacturing and processing deduction of 7.0%.

The 1996 effective tax rate is zero, exclusive of the large corporations tax, due to the utilization by the corporation of previously unrecognized losses. The 1995 effective tax rate is zero, exclusive of the large corporations tax, due to the loss realized in that year. The corporation has income tax losses of

approximately \$5.5 million (1995 - \$5.9 million) the benefits of which have not been recognized, and which are available to reduce taxes payable for years up to 2002. In addition, the corporation has differences between the tax and accounting values of the assets, largely existing at the date it became subject to income tax, for which future deductions are available in the amount of approximately \$25.6 million (1995 - \$26.1 million). The corporation is not subject to provincial income taxes.

**7. Related party transactions**

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to

unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

**8. Short-term investments and other financial instruments**

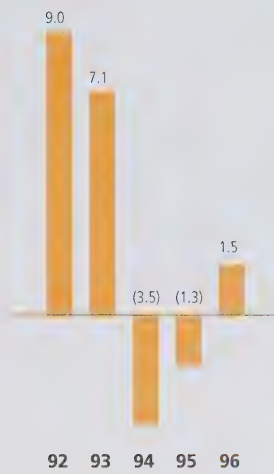
In accordance with the Corporation's investment policy, all short-term investments are rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service or AA or better by Moody's Investors Service. The average term to maturity of the short-term investments is less than 30 days. The Corporation uses financial instruments such as forward contracts to reduce risks on foreign

exchange and metal prices. At year end, the net book value of the Corporation's foreign exchange forward contracts, all maturing in 1997, totalled \$4 million Canadian (\$5 million in 1995) and approximated the fair market value. Gains or losses on hedges are recognized in earnings over the period when the hedged items are recognized in earnings.





Revenues in millions



Net income (loss) in millions



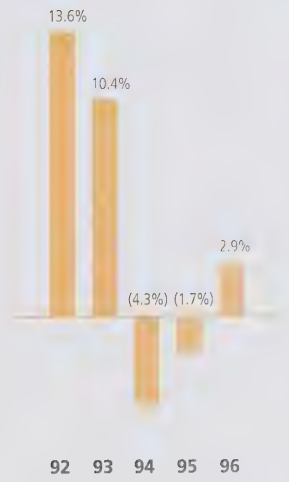
Capital assets - at cost in millions



Shareholder's equity in millions



Total assets in millions



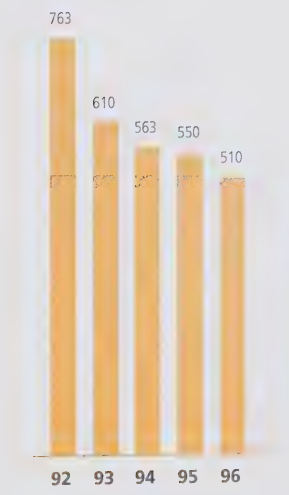
Return on capital



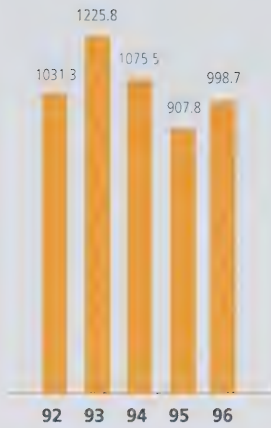
Debt to equity ratio



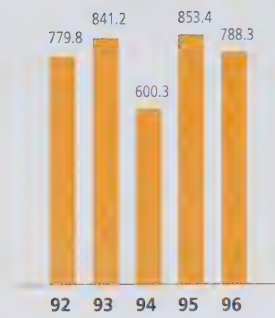
Export sales - % of total sales



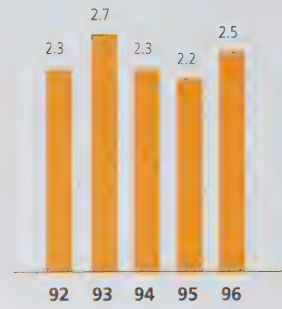
Number of employees



**Canadian circulation coins**  
production in millions of pieces



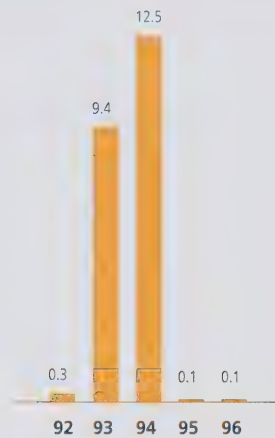
**Coinage for the world**  
production in millions of pieces



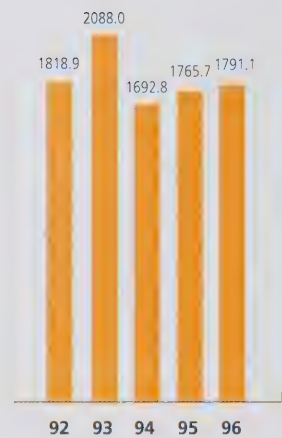
**Refining services**  
gross weight received in millions of Troy ounces



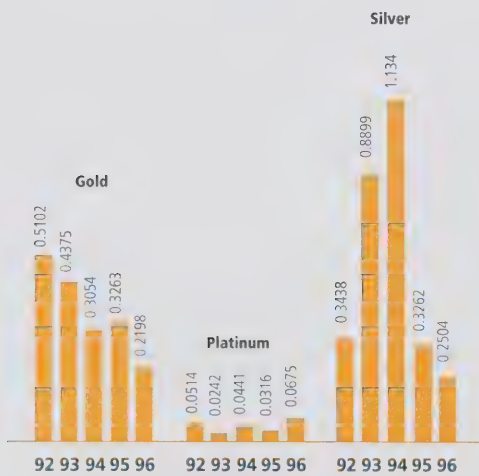
**Canadian numismatic coins**  
sales in millions of pieces



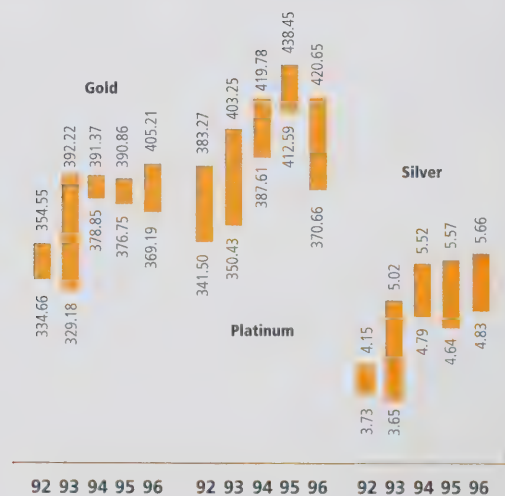
**Medals, tokens and trade dollars**  
production in millions of pieces



**Total production**  
production in millions of pieces



**Maple Leaf coinage – Gold, Platinum and Silver**  
sales in millions of Troy ounces



**Prices – Gold, Platinum and Silver**  
hi-low monthly averages in US dollars

Canadian circulation coinage - Production in 1994, 1995 and 1996 (1)

	<b>1996 Total Pieces</b>	<b>1995 Total Pieces</b>	<b>1994 Total Pieces</b>
Coinage dated 1993			
\$1			—
50¢			—
25¢			18,573,000
10¢			19,073,000
5¢			—
1¢			56,551,000
Coinage dated 1994			
\$1		4,169,000	36,237,000
50¢		—	987,000
25¢		2,655,000	75,015,000
10¢		25,701,000	120,099,000
5¢		395,000	98,957,000
1¢		—	639,516,000
Coinage dated 1995			
\$1	—	31,282,000	10,531,000
50¢	—	626,000	—
25¢	16,908,000	72,302,000	—
10¢	8,481,000	115,394,000	—
5¢	252,000	78,528,000	—
1¢	65,936,000	559,047,000	—
Coinage dated 1996			
\$2	345,690,000	17,600,000	—
\$1	17,101,000	—	—
50¢	381,000	77,000	—
25¢	27,389,000	—	—
10¢	34,281,000	—	—
5¢	36,494,000	—	—
1¢	445,746,000	—	—
Total (all dates)			
\$2	345,690,000	17,600,000	—
\$1	17,101,000	35,451,000	46,768,000
50¢	381,000	703,000	987,000
25¢	44,297,000	74,957,000	93,588,000
10¢	42,762,000	141,095,000	139,172,000
5¢	36,746,000	78,923,000	98,957,000
1¢	511,682,000	559,047,000	696,067,000
Total	998,659,000	907,776,000	1,075,539,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.



Statistics - Table 2

Canadian circulation coinage - Cumulative production up to December 31, 1996 (1) (2)

	1993	1994	1995	1996
\$2	—	—	—	363,290,000
\$1	33,662,000	40,406,000	41,813,000	17,101,000
50¢	393,000	987,000	626,000	458,000
25¢	73,758,000	77,670,000	89,210,000	27,389,000
10¢	135,569,000	145,800,000	123,875,000	34,281,000
5¢	86,877,000	99,352,000	78,780,000	36,494,000
1¢	808,585,000	639,516,000	624,983,000	445,746,000

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Canadian circulation coinage issued in 1996 (1) – Geographic distribution (2)

Province	City (3)	\$2	\$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
Newfoundland	St. John's	4,800,000	90,000	—	—	100,000	100,000	8,305,000
New Brunswick	Saint John	10,868,000	58,000	—	120,000	1,650,000	240,000	17,645,000
Nova Scotia	Halifax	11,112,000	—	—	—	175,000	200,000	12,255,000
Québec	Montréal	65,300,000	504,000	—	48,000	1,093,000	1,034,000	11,568,000
Ontario	Ottawa	20,100,000	954,000	—	—	1,415,000	1,232,000	20,260,000
	Toronto	94,800,000	3,311,000	—	—	6,790,000	5,248,000	138,330,000
Manitoba	Winnipeg	11,020,000	360,000	—	1,360,000	2,750,000	1,694,000	26,765,000
Saskatchewan	Regina	9,098,000	625,000	—	1,600,000	2,430,000	786,000	18,705,000
Alberta	Calgary	16,663,000	2,274,000	—	310,000	2,525,000	864,000	23,100,000
	Edmonton	9,888,000	384,000	—	1,960,000	8,367,000	6,274,000	31,790,000
British Columbia	Vancouver	39,919,000	1,020,000	—	—	4,400,000	2,764,000	59,435,000
Sundry persons (4)		1,697,000	213,000	453,000	480,000	568,000	630,000	1,087,000
Total		295,265,000	9,793,000	453,000	5,878,000	32,263,000	21,066,000	369,245,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

Canadian numismatic coinage issued – as of December 31, 1996 bearing the dates 1995 and 1996 (1)

	<b>1996</b> <i>Pieces</i>	<b>1995 (2)</b> <i>Pieces</i>
Platinum Coin set (999.5 Pt) (3)	<b>423</b>	569
Proof Platinum Coin (999.5 Pt) 1/2 oz.	<b>100</b>	193
Proof Platinum Coin (999.5 Pt) 1/10 oz.	<b>489</b>	523
\$200 (916.7 Au) 22 karats	<b>7,508</b>	9,579
\$100 (583.3 Au) 14 karats	<b>17,973</b>	18,195
Silver Aviation Series II		
Coin #1 Fleet-80 Canuck	—	17,438
Coin #2 de Havilland Canada DHC-1 Chipmunk	—	17,722
Coin #3 Avro Canada CF-100 Canuck	<b>14,635</b>	—
Coin #4 Avro Canada CF-105 Arrow	<b>18,392</b>	—
\$1 (925 Ag) Proof	<b>129,343</b>	166,259
\$1 (925 Ag) Brilliant uncirculated	<b>57,185</b>	61,819
Proof set (4)	<b>107,511</b>	101,560
Special Edition Proof set (5)	—	49,802
Specimen set (6)	<b>60,503</b>	77,326
Uncirculated set (6)	<b>116,736</b>	143,892
Baby Uncirculated Gift set (6)	<b>51,910</b>	36,443
Oh Canada! Uncirculated set (6)	<b>29,747</b>	50,927
Peacekeeping proof \$1 (aureate)	—	43,293
Fifty Cent Proof (925 Ag)	<b>167,627</b>	172,377
\$2 Gold Coin	<b>5,000</b>	—
\$2 Proof Piedfort and Bank notes set	<b>9,665</b>	—
\$2 Proof Coin	<b>65,230</b>	—
\$2 Uncirculated Coin	<b>73,546</b>	—
\$2 Proof Coin and Bank note set	<b>28,117</b>	—
\$2 Uncirculated Coin and Bank note set	<b>89,388</b>	—

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Seven-coin set, including a \$1 (925 Ag) and a \$1 (aureate).

(5) Seven-coin set, including a \$1 (925 Ag) and a Peacekeeping Proof \$1 (aureate).

(6) Six-coin set.



Maple Leaf coinage — Sales in ounces for 1995 and 1996

	1996	1995
Gold Maple Leaf coinage		
\$50 (9999 Au)	143,682	208,729
\$20 (9999 Au)	33,123	51,581
\$10 (9999 Au)	22,287	31,899
\$5 (9999 Au)	17,922	29,489
\$2 (9999 Au)	8	285
\$1 (9999 Au)	2,826	4,296
Total (ounces)	219,848	326,279
Platinum Maple Leaf coinage		
\$50 (9995 Pt)	62,273	25,829
\$20 (9995 Pt)	2,745	3,154
\$10 (9995 Pt)	1,540	1,631
\$5 (9995 Pt)	882	894
\$2 (9995 Pt)	8	89
\$1 (9995 Pt)	82	23
Total (ounces)	67,530	31,620
Silver Maple Leaf coinage		
\$5 (9999 Ag)	250,445	326,244
Total (ounces)	250,445	326,244

Refinery operations for 1995 and 1996

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) <sup>(1)</sup>		Refined silver (999) produced (Troy ounces) <sup>(1)</sup>	
	1996	1995	1996	1995	1996	1995
<b>Deposits from Canadian Mines</b>						
Québec	628,102	500,215	458,644	367,967	116,656	90,079
Ontario	597,063	590,856	495,035	489,116	62,381	69,462
Saskatchewan	11	25,346	6	22,594	3	791
British Columbia	103,583	95,516	88,998	79,831	10,123	10,510
Northwest Territories	262,175	275,657	209,930	226,277	41,309	44,727
<b>Total</b>	<b>1,590,934</b>	<b>1,487,590</b>	<b>1,252,613</b>	<b>1,185,785</b>	<b>230,472</b>	<b>215,569</b>
<b>Deposits from other sources</b>	<b>889,412</b>	<b>661,064</b>	<b>747,847</b>	<b>545,502</b>	<b>53,977</b>	<b>47,812</b>
<b>Total</b>	<b>2,480,346</b>	<b>2,148,654</b>	<b>2,000,460</b>	<b>1,731,287</b>	<b>284,449</b>	<b>263,381</b>

(1) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

(2) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

**HEAD OFFICE, OTTAWA**

Royal Canadian Mint  
320 Sussex Drive  
Ottawa, Ontario  
Canada K1A 0G8  
(613) 993-3500

**WINNIPEG PLANT**

Royal Canadian Mint  
520 Lagimodière Boulevard  
Winnipeg, Manitoba  
Canada R2J 3E7  
(204) 983-6400  
www.rcmint.ca

**DESIGN AND PRODUCTION**

Victory Design Inc.

**CONCEPTUAL PHOTOS**

Marc Fowler, Randy Harquail / Metropolis Studios

**PRINTED IN CANADA BY**

M.O.M. Printing, Ottawa

Statistiques - Tableau 6

	1995	1996	1995	1996	1995	1996
Poids brut (onces Troy) <sup>(a)</sup>						
Production d'or affiné (999) (onces Troy) <sup>(b)</sup>						
Production d'argent affiné (999) (onces Troy) <sup>(b)</sup>						
Québec	628 102	500 215	458 644	367 967	116 656	90 079
Ontario	597 063	590 856	495 035	489 116	62 381	69 462
Saskatchewan	11	25 346	6	22 594	3	791
Colombie-Britannique	103 583	95 516	88 998	79 831	10 123	10 510
Territoires du Nord-Ouest	262 175	275 657	209 930	226 277	41 309	44 727
Total	1 590 934	1 487 590	1 252 613	1 185 785	230 472	215 569
Dépôts d'autres sources	889 412	661 064	747 847	545 502	53 977	47 812
Total	2 480 346	2 148 654	2 000 460	1 731 287	284 449	263 381

(1) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

(2) Exprimé en onces Troy d'or fin.

(1) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

(2) Exprimé en onces Troy d'or fin.

Siège Social, OTTAWA  
CONCEPTION GRAPHIQUE

Monnaie royale canadienne  
320, promenade Sussex

320, promenade Suisse

Ottawa (Ontario)

Canada K1A 0G8

(613) 993-3500

USINE DE WINNIPEG

Monnaie royale canadienne

520, boulevard Lagimodière

Winnipeg (Manitoba)

Canada R2J 3E7

(204) 983-6400

www.rcmint.ca

CONCEPTION GRAPHIQUE

Victory Design Inc.

## PHOTOS CONCEPTUELLES

Marc Fowler, Randy Harquail / Metropolis Studios

IMPRIMÉ AU CANADA PAR

M.O.M. Printing, Ottawa

520, boulevard Lagimodière

Winnipeg (Manitoba)

Canada R2J 3E7

(204) 983-6400

www.rcmint.ca

Monnaie royale canadienne



Feuille d'érable en or		1996	1995
Feuille d'érable en platine			
50 \$ (Au 9999)	143 682	208 729	
20 \$ (Au 9999)	33 123	51 581	
10 \$ (Au 9999)	22 287	31 899	
5 \$ (Au 9999)	17 922	29 489	
2 \$ (Au 9999)	8	285	
1 \$ (Au 9999)	2 826	4 296	
Total (onces)	219 848	326 279	
Feuille d'érable en argent			
50 \$ (Pt 9995)	62 273	25 829	
20 \$ (Pt 9995)	2 745	3 154	
10 \$ (Pt 9995)	1 540	1 631	
5 \$ (Pt 9995)	882	894	
2 \$ (Pt 9995)	8	89	
1 \$ (Pt 9995)	82	23	
Total (onces)	67 530	31 620	
Feuille d'érable en argent			
5 \$ (Ag 9999)	250 445	326 244	
Total (onces)	250 445	326 244	

Monnaie numismatique canadienne émise au 31 décembre 1996, millésimes 1995 et 1996 (1)

Statistiques - Tableau 4

1996	1995 (2)	Pièces
423	569	Ensemble de platine (Pt 999,5) (3)
100	193	Pièce d'une demi-once en platine (Pt 999,5)
489	523	Pièce d'un dixième d'once en platine (Pt 999,5)
7 508	9 579	200 \$ (Au 916,7) 22 carats
17 973	18 195	100 \$ (Au 583,3) 14 carats
—	—	Série II - Pièces en argent sur l'aviation
—	17 438	Pièce n° 1 Fieet 80 Canuck
—	17 722	Pièce n° 2 Chipmunk DHC-1 de Havilland du Canada
14 635	—	Pièce n° 3 CF-100 Canuck d'Avro Canada
18 392	—	Pièce n° 4 CF-105 Arrow d'Avro Canada
129 343	166 259	1 \$ (Ag 925) fini épreuve numismatique
57 185	61 819	1 \$ (Ag 925) fini brillant hors-circulation
107 511	101 560	Ensemble épreuve numismatique (4)
—	49 802	Ensemble épreuve numismatique - Édition spéciale (5)
60 503	77 326	Ensemble spécimen (6)
116 736	143 892	Ensemble hors-circulation (6)
51 910	36 443	Ensemble cadeau hors-circulation pour bébé (6)
29 747	50 927	Ensemble hors-circulation Oh Canada! (6)
—	43 293	1 \$ épreuve numismatique (doré) du Maintien de la paix
167 627	172 377	Cinquante cents (Ag 925) épreuve numismatique
5 000	—	Pièce en or de 2 \$
9 665	—	Ensemble épreuve numismatique du piedfort et des billets de banque de 2 \$
65 230	—	Pièce épreuve numismatique de 2 \$
73 546	—	Pièce hors-circulation de 2 \$
28 117	—	Ensemble épreuve numismatique de la pièce et du billet de banque de 2 \$
89 388	—	Ensemble hors-circulation de la pièce et du billet de banque de 2 \$

- (1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent elles ne correspondent pas aux pièces vendues.
- (2) Chiffres révisés.
- (3) Ensemble de quatre pièces.
- (4) Ensemble de sept pièces, comprenant le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.
- (5) Ensemble de sept pièces, comprenant le dollar en argent (Ag 925) et le dollar épreuve numismatique doré du Maintien de la paix.
- (6) Ensemble de six pièces.

- (1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.
- (2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.
- (3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.
- (4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.

Province	Ville (3)	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve	St. John's	4 800 000	90 000	—	—	100 000	100 000	8 305 000
Nouveau-Brunswick	Saint John	10 868 000	58 000	—	120 000	1 650 000	240 000	17 645 000
Nouvelle-Écosse	Halifax	11 112 000	—	—	—	175 000	200 000	12 255 000
Québec	Montréal	65 300 000	504 000	—	48 000	1 093 000	1 034 000	11 568 000
Ontario	Ottawa	20 100 000	954 000	—	—	1 415 000	1 232 000	20 260 000
	Toronto	94 800 000	3 311 000	—	—	6 790 000	5 248 000	138 330 000
Manitoba	Winnipeg	11 020 000	360 000	—	1 360 000	2 750 000	1 694 000	26 765 000
Saskatchewan	Regina	9 098 000	625 000	—	1 600 000	2 430 000	786 000	18 705 000
Alberta	Calgary	16 663 000	2 274 000	—	310 000	2 525 000	864 000	23 100 000
	Edmonton	9 888 000	384 000	—	1 960 000	8 367 000	6 274 000	31 790 000
Colombie-Britannique	Vancouver	39 919 000	1 020 000	—	—	4 400 000	2 764 000	59 435 000
Particuliers (4)		1 697 000	213 000	453 000	480 000	568 000	630 000	1 087 000
Total		295 265 000	9 793 000	453 000	5 878 000	32 263 000	21 066 000	369 245 000

Monnaie de circulation canadienne émise en 1996 (1) — Distribution géographique (2)



Statistiques - Tableau 2

Monnaie de circulation canadienne - Production cumulative jusqu'au 31 décembre 1996 (1) (2)

	1993	1994	1995	1996
2 \$	—	—	—	363 290 000
1 \$	33 662 000	40 406 000	41 813 000	17 101 000
50 ¢	393 000	987 000	626 000	458 000
25 ¢	73 758 000	77 670 000	89 210 000	27 389 000
10 ¢	135 569 000	145 800 000	123 875 000	34 281 000
5 ¢	86 877 000	99 352 000	78 780 000	36 494 000
1 ¢	808 585 000	639 516 000	624 983 000	445 746 000

(1) Total des pièces par coupure et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.

(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

[illegible]

Monnaie de circulation canadienne  
production en millions de piéces



Monnaie étrangère  
production en millions de piéces



Affinage  
poids brut reçu en millions d'onces Troy



Monnaie numismatique canadienne  
ventes en millions de piéces



Médailles, jetons et dollars de commerce  
production en millions de piéces



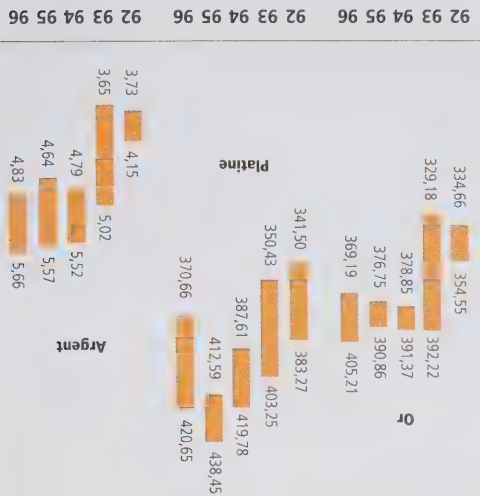
Production totale  
en millions de piéces



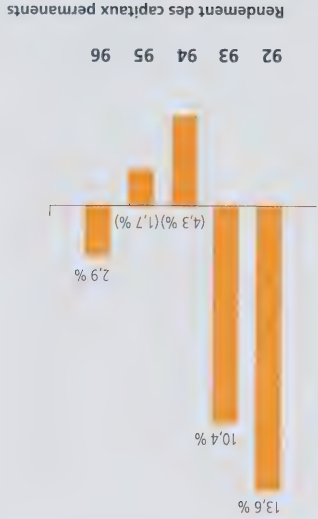
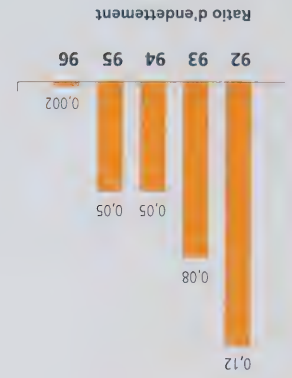
Feuille d'érable - or, platine et argent  
ventes en millions d'onces Troy



Prix - or, platine et argent  
moyennes mensuelles hautes - basses en dollars américains







4. Immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
Terrains	3 226 \$	—	3 226 \$	3 226 \$
Améliorations aux terrains	914	655	259	273
Bâtiments	44 723	15 638	29 085	29 801
Matériel	44 533	30 618	13 915	10 692
	93 396 \$	46 911 \$	46 485 \$	43 992 \$

31 décembre 1996

5. Emprunts

Les emprunts à long terme sont faits auprès du gouvernement du Canada, à des taux d'intérêt annuels de 8,75 % et 9,50 %, et sont remboursables en versements annuels de 76 115 \$ en 1997 et de 22 265 \$ en 1998.

6. Impôt sur le revenu

L'impôt de la société en 1996 se résume à l'impôt des grandes sociétés. Le taux d'imposition prévu de la société est le taux fédéral net prévu par la loi (incluant la surtaxe) de 39,12 %, moins la déduction de fabrication et de transformation de 7,0 %. Exception faite de l'impôt des grandes sociétés, le taux d'imposition réel pour 1996 est nul, suite à l'utilisation par la société de pertes non constatées auparavant. Le taux d'imposition réel pour 1995 est nul, exception faite de l'impôt des grandes sociétés, à cause de la perte survenue au cours de cet exercice. La société a des pertes fiscales d'environ 25,5 millions de dollars (5,9 millions en 1995), dont l'avantage fiscal n'a pas été comptabilisé et qui peuvent servir à réduire les impôts à payer jusqu'à l'an 2002. En outre, il y a un écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif qui existait en grande partie à la date où la société est devenue assujettie à l'impôt sur le revenu. Cet écart disponible pour réduire le revenu imposable des exercices futurs se chiffre à environ 25,6 millions de dollars (26,1 millions en 1995). La société n'est pas assujettie à l'impôt provincial.

7. Opérations entre apparentés

En termes de propriété commune, la société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces de circulation canadiennes sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

8. Placements à court terme et autres instruments financiers

Conformément à la politique de placement de la société, tous les placements à court terme sont cotés R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, ou encore AA ou mieux par Moody's Investors Service. Le terme à court moyen pour les placements à court terme est inférieur à 30 jours. La société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme pour réduire les risques au niveau du change et du prix des métaux. À la fin de l'exercice, la valeur comptable nette des contrats de change à terme de la société, qui viennent tous à échéance en 1997, s'élevait à 4 millions de dollars canadiens (5 millions en 1995) et approchait la juste valeur marchande. Les gains ou pertes découlant des opérations de couverture sont constatés au cours de la même période que les éléments couverts.

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la Loi sur la Monnaie royale canadienne et est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques. Les objectifs de la Monnaie consistent à frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et à exercer des activités connexes.

2. Principales conventions comptables

a) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

b) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2 1/2 %
Bâtiments	2 1/2 %
Matériel	10 %

c) Revenus reportés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

3. Stocks

(en milliers de dollars)

1996	1995
13 310 \$	16 472 \$
7 641	6 724
4 406	6 160
2 618	2 953

27 975 \$ 32 309 \$

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux, la Monnaie emprunte les quantités d'or, de platine et d'argent dont elle a besoin et paie des intérêts calculés sur la valeur de ces métaux à la bourse. Au 31 décembre 1996, ces emprunts, qui n'apparaissent pas aux états financiers, représentaient 91 095 onces d'or, 756 166 onces d'argent et 2 448 onces de platine (contre 238 509 onces d'or, 1 099 818 onces d'argent et 12 080 onces de platine en 1995).



pour l'exercice terminé le 31 décembre 1996 (en milliers de dollars)

1996	1995	
<b>Activités d'exploitation</b>		
Bénéfice net (perte nette)	1 528 \$	(1 299) \$
Élément n'affectant pas les liquidités :		
Amortissement	3 135	2 987
	4 663	1 688
Variation nette du fonds de roulement hors caisse	8 955	(11 899)
Augmentation (diminution) de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	(304)	68
	13 314	(10 143)
<b>Activités d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations (nettes)	(5 628)	(2 221)
<b>Activités de financement</b>		
Remboursement des emprunts auprès du Canada	(76)	(2 674)
Autres emprunts	(3 021)	3 021
	(3 097)	347
Augmentation (diminution) de l'encaisse	4 589	(12 017)
Encaisse et placements à court terme (dette bancaire) au début de l'exercice	(3 386)	8 631
Encaisse et placements à court terme (dette bancaire) à la fin de l'exercice	1 203 \$	(3 386) \$

	1996	1995
Revenus	316 861 \$	310 005 \$
Coût des produits vendus	278 154	280 024
Bénéfice brut	38 707	29 981
Autres dépenses	22 664	17 672
Marketing	11 526	10 999
Administration	3 135	2 987
Amortissement	37 325	31 658
Bénéfice (perte) d'exploitation	1 382	(1 677)
Intérêts créditeurs	391	595
Intérêts débiteurs	(110)	(93)
Bénéfice (perte) avant impôt sur le revenu	1 663	(1 175)
Impôt sur le revenu (note 6)	135	124
Bénéfice net (perte nette)	1 528	(1 299)
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	19 317	20 616
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	20 845 \$	19 317 \$

Approuvé par la direction  
Danielle V. Wetherup  
Présidente de la Monnaie

Beverley A. Lepine  
Vice-présidente, Administration et Finances

Approuvé au nom du conseil d'administration  
Dr Jose A. Blanco  
Président du conseil

<b>Actif</b>			
À court terme			
Encaisse et placements à court terme	1 203 \$	13 189	1 402
Débiteurs	8 414		
Frais payés d'avance	1 402		
Stocks (note 3)	27 975	32 309	
Immobilisations (note 4)		46 726	46 485
			43 992
			85 479 \$
			90 718 \$
<b>Passif</b>			
À court terme			
Dette bancaire	- \$	3 386	
Créditeurs	17 713	18 397	
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 5)	76	3 096	
Revenus reportés	1 358		655
À long terme			
Emprunts (note 5)	22	98	
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	5 465	5 769	
			5 487
Capital-actions (4 000 actions non transférables autorisées et émises)		40 000	20 845
Bénéfices non répartis		19 317	
			60 845
			59 317
			85 479 \$
			90 718 \$

au 31 décembre 1996 (en milliers de dollars)




# A la ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 1996 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la Loi sur la gestion des finances publiques et ses règlements, à la Loi sur la Monnaie royale canadienne et aux règlements administratifs de la société.

ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

  
L. Denis Desautels, FCA  
Vérificateur général du Canada

Ottawa, Canada  
le 24 février 1997

Les états financiers du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada, et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent.

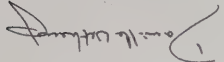
Rapport de la direction

La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but d'établir avec une certitude raisonnable que l'information financière fournie est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la Loi sur la gestion des finances publiques et aux règlements qui en découlent ainsi qu'à la Loi sur la Monnaie royale canadienne et aux règlements administratifs de la société.

Le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendant pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et autres sujets financiers pertinents. Le comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au conseil d'administration, qui à son tour a examiné et approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la société, soit le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

  
Danielle V. Wetherup  
Présidente de la Monnaie



Beverley A. Lepine  
Vice-présidente, Administration et Finances

Ottawa, Canada  
le 24 février 1997

## Le Plan de redressement de la Monnaie royale canadienne, adopté en 1995, a fait ses preuves en 1996.

En effet, la société est redevenue rentable avec un profit de 1,663 million de dollars avant impôt, dépassant largement la cible du million de dollars établie dans le Plan d'entreprise et faisant très bonne figure par rapport à la perte de 1,175 million enregistrée l'année précédente.

Un tel succès tient en grande partie aux mesures prises pour améliorer la productivité, contrôler les coûts et accroître les ventes. Ces mesures ont contribué à faire monter le bénéfice brut à 12,2 pour cent des revenus, comparativement à 9,7 pour cent en 1995.

Grâce au succès des produits de la nouvelle pièce de 2 \$ surout, qui ont permis de dégager des revenus dépassant 9,6 millions de dollars, les ventes de produits numismatiques ont augmenté de 45 pour cent par rapport à l'année précédente. La sélection proposée incluait différentes combinaisons de pièce et billet de banque, des versions en or et en argent et un piedfort, une pièce ayant deux fois l'épaisseur de la pièce courante. Les 5 000 exemplaires du 2 \$ en or se sont envoyés et près de 10 000 piedforts ont été achetés dans les deux semaines qui ont suivi leur émission.

En 1996, le marché de l'or n'a pas bougé suffisamment pour attirer les investisseurs et stimuler les ventes. Vers le début de l'année, le cours de l'or a brièvement franchi la barre des 400 \$ US l'once avant de retomber en dessous et d'y rester.

Le volume des ventes de la Feuille d'érable en or est descendu à 219 848 onces (contre 326 279 onces en 1995). En revanche, la Feuille d'érable en platine a connu un regain, avec une hausse de 13 pour cent de son volume des ventes par rapport à 1995.

Les ventes de pièces étrangères de circulation ont été bonnes : la Monnaie a frappé à contrat 814 millions de pièces pour douze gouvernements nationaux, dégageant ainsi environ 18 millions de dollars de revenus.

La Monnaie emprunte de l'or, du platine et de l'argent pour ses produits en cours de fabrication et ses stocks de produits finis. Au cours de 1996, une gestion améliorée des stocks a fait chuter la location de métaux précieux et a ainsi réduit les frais. Un examen des produits et matériaux hors d'usage en fin d'année, notamment d'emballages et d'outillages de frappe, a donné lieu à une radiation de 600 000 \$ (contre 700 000 \$ en 1995).

Des investissements stratégiques en marketing, où les dépenses ont augmenté de 4,992 millions de dollars, ont servi entre autres à effectuer des études de marché, de la recherche sur les produits et de la promotion ciblée.

Une meilleure gestion des comptes débiteurs et des stocks plus bas ont permis d'améliorer de beaucoup l'encaisse et les placements à court terme.

Le faible solde des emprunts à long terme (98 000 \$) a continué à être remboursé selon le calendrier établi. Des emprunts à court terme d'environ 3 millions de dollars ont été remboursés tôt en 1996.

Des dépenses en immobilisations de 5,7 millions de dollars ont servi à acquérir de l'équipement de production qui a accru l'efficacité, rehaussé la qualité et amélioré la position concurrentielle de la Monnaie.





**David A. Blank**

Président du conseil  
d'administration

Président de la filiale  
de la région de l'Ontario  
de 1990 à 1996



**DANIELLE V. WETHERUP**

Présidente de la filiale



**Robert A. Hoy**

Membre honoraire et propriétaire de restaurant McDonald

Membre du comité de vérification



**PAUL-H. BLOUDEAU**

Membre

Membre du comité de vérification



**John A. Ross**

Président de la filiale



**SHELDON F. BROWN**

Président

Membre du comité de la rémunération



**Lindsay D. Conway**

Président

Membre du comité de la rémunération



**RONALD D. FROMSON**

Vice-président et directeur régional  
Winipeg (Manitoba)

Retraité depuis décembre 1996

Membre du comité de la rémunération



**Robert Maxwell**

Président de la filiale



**Charles F.M. Ross, B.A.Sc., C.M.A.**

Associé principal

Président du comité de vérification



**Kelvin J. Smith**

Associé

Président du comité de la rémunération

Membre du comité de vérification

**DIRECTEURS EXÉCUTIFS**

Brian Legris

Directeur exécutif

Ressources humaines

Marquerte F. Nadeau

Service juridique et secrétaire de la Société

Diane Plouffe Reardon

(directrice exécutive, Marketing et Communications,  
du 29 février 1996 au 8 janvier 1997)

(jusqu'au 29 février 1996)

**DIRECTEURS**

Ago Aarand

Arts et chef graveur

Roy Barron

Secrétaire

(depuis le 4 novembre 1996)

Kevin Casey

(depuis le 14 novembre 1996)

(jusqu'au 18 juillet 1996)

Stephen Hops

Roy Yagasingam

Lisine de Winnipeg

Planification stratégique en marketing

(depuis le 3 février 1997)

Opérations de marketing et promotions des ventes

(depuis le 3 février 1997)

Trésorerie et gestion du risque

(depuis le 1<sup>er</sup> juillet 1996)

Hieu C. Truong

Technologie de l'information

(depuis le 14 novembre 1996)

Ressources humaines

Planification et programmes

Guy Roberge



## DÉVELOPPER DE NOUVEAUX PRODUITS

Le populaire programme de la pièce de 2 \$ offrait un vaste choix de produits originaux, dont la pièce bimétallique en or, l'ensemble de la pièce et du billet de banque de 2 \$ et le premier piedfort jamais émis par la Monnaie, tous proposés dans des emballages nouveaux pour plaire au vaste public enthousiasmé par l'émission de la première pièce canadienne bicolore. Pratiquement tous les produits du 2 \$ ont atteint ou dépassé les ambiteuses cibles de vente qui avaient été fixées, avec plus de 270 000 unités d'écoulées.

## FAVORISER LES ACHETEURS FIDÈLES

Être proche de son marché veut aussi dire distinguer les clients assidus et souligner leur constance. Pour récompenser et encourager les acheteurs habituels, la Monnaie a mis à l'essai, en 1996, un Plan de réservation. Ce programme permet aux clients de réserver d'avance les futures éditions. Ces clients privilégiés s'assurent ainsi d'être les premiers à faire leur choix. émissions de pièces numismatiques et d'être les premiers à faire leur choix.

*Le site en ligne de la Monnaie royale canadienne accueille une centaine de visiteurs par jour et il a permis en trois mois d'ajouter 250 nouveaux clients à la liste de vente par correspondance.*

lieu en 1996 — sur les pièces en or, les pièces de la faune et les pièces de l'aviation — avec le soutien d'une stratégie globale de publicité multi-médias. La Monnaie a aussi formé un certain nombre de partenariats promotionnels, avec la Société géographique royale du Canada par exemple, afin d'étendre ses listes de publipostage dans des directions bien précises. Les listes ainsi acquises seront entretenues et alimentées au fil des ans. C'est la clé de relations durables.

## Technologie

Internet est un phénomène mondial, et la Monnaie, reconnaissant là l'outil de communication de l'avenir, l'a adopté. En 1996, la Monnaie a entrepris d'ouvrir les portes virtuelles de l'entreprise et des milliers de gens sont venus fureter sur son site en ligne. Elle a invité toute la population connectée au Web à consulter son catalogue en ligne. Elle a aussi proposé aux enseignants des modules pédagogiques. De plus, elle s'est mise à l'écoute de ses interlocuteurs en ligne, lesquels peuvent lui poser des questions ou lui faire leurs commentaires directement. En ouvrant ainsi le dialogue avec des clients potentiels, la Monnaie fait plus qu'éveiller l'intérêt et se faire connaître : elle développe ses liens avec le marché de demain.

*De nouveaux partenariats et un ciblage accru des marchés ont fait monter les revenus de vente par correspondance de 22 % par rapport à 1995.*

## ÉTABLIR LE CONTACT

Nous vivons à l'heure planétaire. Pour livrer une concurrence efficace en cette

dernière décennie du millénaire, les entreprises doivent être capables de réagir vite, à tout moment, à un marché d'une fluidité extrême. Pour ce faire, elles doivent avoir en main l'information, les processus et la technologie qui les mettra en contact direct et stable à long terme avec leur clientèle.

### Information

La Monnaie a amorcé un ample programme d'études de marché avec, en 1996, un sondage sur le marché des produits numismatiques. Ces études aident déjà la Monnaie à définir les priorités de ses clients. La nouvelle information alimente le développement des produits et permet de répondre aux attentes de la clientèle en termes de vente par correspondance notamment, en aidant par exemple à décider quand livrer les prospectus.

### Cibler les acheteurs

Chaque fois que la Monnaie a adressé de la publicité directe par correspondance à un nouveau groupe de clients, les ventes ont monté. Certaines campagnes très réussies ont eu



Des études récentes démontent l'idée très répandue selon laquelle les collectionneurs appartiennent au segment vieillissant de la population et qu'ils sont en décroissance. Un sondage de la Monnaie a en effet révélé que la plupart des collectionneurs sont âgés de 35 à 55 ans.

### À SIGNALER

En 1996, la Monnaie a signé avec l'Ukraine un contrat de transfert d'information technique en matière de titrage des métaux précieux. La Monnaie est aussi présente en Guyane et au Surinam, où elle fournit de la formation et de l'assistance pour installer des laboratoires d'essai de métaux précieux. Ces deux pays figurent aussi parmi la clientèle internationale qui s'en remet à la Monnaie pour affiner son or. Le poinçon de la Monnaie royale canadienne est reconnu de par le monde et constitue une garantie indiscutable de poids et de pureté.

DES VENTES D'OR FAVORISÉES PAR UNE  
PLANIFICATION À LONG TERME

Consciente du rétrécissement du marché mondial des pièces d'investissement en or pur, la Monnaie a préparé sa riposte. Cette prévoyance s'est avérée utile puisqu'elle lui a permis de conserver sa part du marché

La Monnaie royale canadienne était présente lors de la signature d'un accord de libre-échange entre le Canada et le Chili. Au fur et à mesure que se tisseront les liens entre les secteurs miniers chilien et canadien, la Monnaie pourra récolter les bénéfices de nouveaux contrats d'affinage.

Les ventes de monnaie étrangère ont doublé, avec un carnet de commandes qui atteint déjà 1,6 milliard de pièces pour 1997, contre 814 millions de pièces vendues en 1996.

VISIBILITÉ SUR LA SCÈNE INTERNATIONALE

mondial même si le volume des ventes a chuté. Parallèlement, grâce à la création de partenariats imaginatifs en marketing avec d'importants distributeurs américains, la Monnaie est parvenue — fait remarquable — à accroître ses ventes de pièces d'investissement aux États-Unis. Et en termes de revenus totaux, les ventes supérieures dans les autres lignes de produits ont plus que compensé la baisse de revenus enregistrée au titre des pièces d'investissement en or.



# NOUVEAUX MARCHÉS MONDIAUX

Les ventes de pièces étrangères de circulation

ont connu un boom en 1996. La Monnaie a signé des contrats de production de 1,6 milliard de pièces pour l'année suivante, comparativement à des ventes totalisant 814 millions de pièces pour 1996. La réorganisation du groupe des ventes en 1995 et le recrutement de nouveaux éléments a porté fruit en 1996 sous la forme d'une équipe plus dynamique et davantage axée sur la clientèle. Plus particulièrement, la Monnaie est parvenue, en découplant le service des Ventes par secteurs géo-graphiques mondiaux plutôt que par lignes de produits, à fournir sur toute la planète un service à la clientèle plus efficace et mieux adapté aux besoins de chacun. Cela lui a permis d'élargir sa part de marché en Afrique et en Asie et de percer un certain nombre de nou-veaux marchés, le prestigieux marché de Hong Kong entre autres. La création d'une nouvelle région, celle d'Asie-Pacifique, s'est faite en réponse à l'importance croissante de ce nouveau secteur.



## A SIGNALER

Un contrat historique! La Monnaie royale canadienne a frappé sous contrat pour Hong Kong une médaille commé-morative en or marquant sa réunification avec la Chine continentale en 1997. C'est la première frappe jamais réalisée pour Hong Kong par un établissement autre que la Monnaie royale britannique.

Deux nouvelles presses ultra-rapides — achetées dans le cadre du programme d'acquisition d'équipement -- peuvent effectuer 750 frappes à la minute, contre 300 pour les autres presses. Ce bond énorme dans la productivité rend la Monnaie très concurrentielle sur le marché mondial de production des pièces de circulation. La Monnaie a aussi investi dans un appareil de triage visionique capable de vérifier 2 000 flans à la minute, suivant quarante caractéristiques différentes, ce qui améliore la qualité des pièces de circulation. La vitesse et la capacité du nouvel équipement sont telles que la Monnaie en récupérera les frais en moins de cinq ans.

Partout dans le monde, en ces années 90, des entreprises comme la Monnaie royale canadienne font face à la nécessité de faire plus avec moins. Dans ces conditions, une meilleure mesure du rendement s'impose. La Monnaie a relevé le défi en 1996 en se convertissant à la comptabilité par activités. Grâce à ce projet pilote qui décloisonne les services sur le plan financier, les gestionnaires peuvent considérer les coûts dans une nouvelle perspective intersectorielle. Avec une synthèse de coûts divers comme par exemple ceux rattachés à l'ingénierie, aux Achats ou encore aux activités de lancement et de nature juridique, les gestionnaires peuvent tracer la voie la plus profitable. Le système sera appliqué à l'échelle de l'entreprise en 1997.

*La Monnaie a sollicité l'aide de ses employés pour arriver à réduire ses coûts de fabrication de 700 000 \$. Les employés ont répondu avec une telle créativité que les économies ont atteint environ 2,5 millions de dollars.*

*La Monnaie est maintenant capable, lorsque toutes ses presses fonctionnent, de frapper 150 pièces de circulation à la seconde.*

## DÉPASSER LES CIBLES

La Monnaie royale canadienne a réalisé un confortable profit en 1996, dépassant de plus de 60 % le million de dollars prévu. Une plus large part de ses affaires – 50 % – provenait des produits numismatiques, lesquels représentaient 35 % en 1995.

FAIRE PLUS AVEC MOINS

La direction s'est tournée vers les employés afin de fixer des cibles sur le plan de l'efficacité. Ensemble, ils ont décidé de viser une réduction de 700 000 \$ des coûts de fabrication pour 1996. Les employés ont répondu avec une telle ingéniosité et de détermination que ces coûts ont chuté d'environ 2,5 millions de dollars. La Monnaie a bénéficié des suggestions d'employés de l'usine dans des douzaines de secteurs et a gagné en efficacité grâce à une utilisation plus économique des matériaux, à la rationalisation des opérations et à une baisse des taux de rejet. Les employés ne se sont pas limités à accepter le changement : ils ont embrassé le changement.



## À SIGNALER

La Monnaie a inscrit des profits avant impôt de près de 1,7 million de dollars en 1996, surpassant la marque budgétaire du million qu'elle s'était fixée.

assurée de sonder sa clientèle pour bien répondre à ses intérêts. Cette approche s'est traduite par un solide chiffre des ventes.

#### ENGAGÉE SUR L'AUTOROUTE DE L'INFORMATION

La Monnaie a étoffé sa capacité de communication en ligne pendant la campagne du 2 \$, suscitant un véritable dialogue entre elle et le public. Même les enfants étaient de la partie. Ils ont pu suivre à l'ordinateur les aventures de Dédé (D.D., pour « Deux Dollars »), un personnage de bande dessinée. Aujourd'hui, Internet occupe une place fondamentale dans le plan de marketing et de communication de la Monnaie.

accélérant la cadence pour arriver à fabriquer 300 millions de pièces en neuf mois plutôt qu'en un an et demi tel que prévu initialement.

#### REJOINDRE LE MARCHÉ

Le succès monumental de la pièce de 2 \$ est attribuable en grande partie au créatif programme d'information publique et à la nature innovatrice des produits de collection qui ont accompagné son lancement. De la pièce en or de 2 \$, qui s'est vendue en quelques jours, aux ensembles réunissant la pièce et le billet de banque de 2 \$, en passant par le pied-fort de 2 \$, il y en avait pour tous les goûts et toutes les bourses. En développant les nouveaux produits numismatiques, la Monnaie s'est

La pièce de 2 \$ a une durée de vie estimée à 20 ans, contre 1 an pour le billet. Sur 20 ans, elle fera donc économiser 250 millions de dollars au contribuable canadien.

Le sondage d'opinion qui a suivi le lancement de la pièce de 2 \$ a révélé que plus de quatre Canadiens sur cinq étaient d'accord pour dire que la Monnaie royale canadienne produit des pièces d'une qualité en laquelle ils ont confiance.



## LA GRANDE VEDETTE

La pièce de 2 \$ a été l'étoile de 1996. En moins d'un an après que le gouvernement a annoncé l'introduction de la nouvelle pièce le 27 février 1995, la Monnaie a conçu, produit et mis en circulation cette magnifique pièce. Tous les services de la Monnaie ont été impliqués. Le programme de communication a commencé tôt en sollicitant l'aide des Canadiens et Canadiennes pour déterminer le motif monétaire, et le public a accueilli la nouvelle pièce avec enthousiasme. En partie pour cette raison, et en partie parce que la Banque du Canada a cessé d'émettre le billet de 2 \$ le jour même où la pièce était lancée, la demande a été intense. L'usine de Winnipeg a répondu héroïquement au défi en



### À SIGNALER

Deux nouvelles presses ultra-rapides installées à l'usine de Winnipeg ont aidé à répondre à la demande de 300 millions de pièces de 2 \$ en neuf mois au lieu de dix-huit. Les nouvelles presses frappent chacune 750 pièces à la minute, comparativement à 300 pour les anciennes.

Le Plan de redressement reconnaissait que le marché international était désormais placé sous le signe du changement et que seules les entreprises les plus efficaces, adaptables et attentives arriveraient à suivre. Le Plan reconnaissait aussi que les employés devaient endosser la modernisation. C'était fondamental. Voilà pourquoi la Monnaie a travaillé si fort au courant de l'année pour partager l'information, créer un consensus, puiser dans l'expérience et la créativité des exécutants et donner à chaque employé un sentiment de prise en charge et de fierté.

Le Plan de redressement a brillamment réussi. Fin 1996, la Monnaie est mieux informée au sujet de ses marchés les plus divers, et plus directement en contact avec eux. La production a atteint de nouveaux sommets d'efficacité. Les ventes ont monté dans presque tous les secteurs clés. La clientèle s'est élargie en nombre mais aussi en diversité et en représentation géographique. Et ce n'est là qu'un début. La Monnaie royale canadienne entreprend sa troisième année de transformation avec une rentabilité retrouvée, et elle a en place des gens, des systèmes et une culture qui lui permettront de garder le cap et de continuer à progresser.

Le présent rapport décrit les réalisations concrètes de 1996. Il dépeint aussi un organisme qui s'est fondamentalement renouvelé. Armée d'un plan quinquennal à jour et soutenue par la compétence et l'engagement de ses gens, la Monnaie royale canadienne projette de continuer à défendre avec succès sa part du marché mondial des produits monétaires et paramonétaires.

## LES EFFORTS DE L'AN DERNIER SE CONCRÉTISENT PAR DES VENTES EN HAUSSE.

Bonnes nouvelles. L'année 1996 se termine bien, la Monnaie royale canadienne est redevenue rentable. Un changement d'attitude et les nouveaux systèmes et nouvelles technologies mis en place l'an dernier ont transformé en profondeur non seulement la manière dont la Monnaie s'adresse au marché, mais aussi la manière dont les gens communiquent et travaillent ensemble à l'intérieur de l'organisme. Les efforts de l'an dernier se concrétisent par des ventes en hausse.

La Monnaie royale canadienne a vécu 1995 avec un sentiment d'urgence. Pour la deuxième fois de sa longue histoire, l'extraordinaire qualité de ses produits ne se traduisait pas par des profits. Le marché avait changé, la Monnaie se trouvait momentanément déphasée. Le défi de 1995 et 1996 a été de transformer l'entreprise à la lumière des nouvelles réalités du marché et de la rendre à nouveau rentable.

RENTABLE

CANADIENNE EST REDEVENUE

BIEN, LA MONNAIE ROYALE

L'ANNÉE 1996 SE TERMINE

BONNES NOUVELLES



1997... Le millénaire s'achèvera bientôt. Tout s'accélère, comme si le monde entier était pressé de franchir cette borne mythique. Les changements profonds se bousculent : changements économiques, changements politiques, changements — et c'est là peut-être le plus important — dans la manière dont nous rassemblons l'information et dont nous communiquons entre nous. La Monnaie royale canadienne, revigorée et renouvelée après deux ans de réorientation, est prête à agir dans un monde en transition.

Sans délaisser sa tradition d'excellence quasi séculaire, la Monnaie royale canadienne a modernisé en 1996 son approche, de sorte que c'est désormais le marché qui pilote les activités de vente de produits monétaires et paramonétaires. Le succès de ce virage, elle le doit aux gens — ceux qui créent quelques-uns des plus beaux produits de circulation et de collection qui existent, et ceux qui les livrent à nos marchés du monde entier.

En 1996, afin de favoriser l'innovation et la productivité, nous avons beaucoup investi dans nos employés. Nous leur avons donné plus de pouvoir. Nous les avons encouragés à se montrer inventifs et leur avons fourni les outils et l'information dont ils avaient besoin pour mesurer et améliorer la productivité au jour le jour. L'innovation et la qualité sont loin d'être des concepts nouveaux à la Monnaie, mais l'élément révolutionnaire, c'est le nouvel esprit qui, en favorisant la confiance, le respect et la participation, a libéré la créativité des employés. La performance de 1996 en témoigne.

Pour se donner la souplesse et la capacité de réagir sur le marché, la Monnaie a également investi dans la création de liens avec l'extérieur. Une force de vente restructurée affectée aux différentes régions du monde a jeté les bases de relations à long terme dans les marchés naissants. Des études de marché très ciblées ont permis d'explorer le caractère de notre clientèle. La Monnaie a également mis à profit la technologie de communication la plus actuelle pour amorcer un dialogue fertile avec la population branchée sur ordinateur.

L'année a été remarquable. Les cibles en tout genre ont été atteintes ou dépassées. Mais nos réalisations vont plus loin encore. En 1996, la Monnaie royale canadienne a montré sa vitalité d'entreprise capable de s'adapter, d'utiliser de nouveaux outils et de saisir les nouvelles possibilités. Après une telle année, nous sommes prêts à réitérer notre engagement envers la population canadienne, celui de faire de la Monnaie le leader mondial dans son domaine, et ce avec l'appui des employés, en tirant fierté de notre capacité d'innover et en étant totale-

ment voués à la qualité.

Danielle V. Wetherup

Présidente de la Monnaie



LA MONNAIE KENYANNE ET L'ÉCART À AGIR DANS UN MONDE EN TRANSITION



C'est avec plaisir que le conseil d'administration voit la Monnaie royale canadienne à nouveau rentable après deux années de déficit. Cette amélioration du rendement financier, nous la devons directement aux efforts investis par les employés de tous niveaux dans les stratégies de relance amorcées en 1995. Le redressement, qui s'est poursuivi en 1996, a permis d'établir des bases solides sur lesquelles appuyer notre développement et notre croissance.

En ces années 90, nous ne pouvons échapper aux défis de la mondialisation. La concurrence ne cesse de monter sur les marchés à mesure que s'écroulent les obstacles au commerce international. Nous vivons une période exigeante, mais riche de possibilités, une période au cours de laquelle les méthodes de production et d'échange évoluent constamment. La mondialisation favorisera les entreprises capables d'intégrer certains ingrédients clés et de les maintenir au coeur du changement. L'entreprise qui réussit sera celle qui combinera simultanément les intérêts de ses actionnaires, la vision, le leadership et la capacité de ses cadres, la compétence et l'ardeur de ses employés et l'usage de la technologie moderne. Elle sera soutenue par des pratiques et procédures efficaces visant à satisfaire une clientèle qui recherche des produits agréables sur le plan esthétique, de haute qualité, vendus à prix concurrentiel et répondant à un besoin. Une telle convergence est désormais nécessaire pour survivre et prospérer.

## NOUS VIVONS UNE PÉRIODE EXIGEANTE, MAIS RICHE DE POSSIBILITÉS.

Le conseil d'administration et la direction de la Monnaie royale canadienne sont engagés à fond dans le processus consistant à définir et à appliquer des stratégies qui répondent aux pressions et possibilités de l'extérieur, respectent les objectifs de l'actionnaire et assurent le succès de la Monnaie en tant que société rentable. Ces stratégies réussiront dans la mesure où nous parviendrons à favoriser une culture axée sur la coopération, le travail d'équipe et la responsabilité individuelle dans le cadre d'objectifs clairement compris. Nous comptons ainsi positionner la Monnaie pour qu'elle se développe dans le marché d'aujourd'hui et continue de servir le Canada et les Canadiens dans celui de demain.

En 1996, le conseil a créé un comité de régie afin de veiller à ce que les exigences du Parlement en matière de régie responsable des sociétés d'État soient respectées à la Monnaie. Il a aussi pris des mesures afin de recourir davantage au comité de vérification et au comité de la rémunération ainsi que d'accroître l'efficacité et l'utilité de ses propres réunions. L'importance qu'il accorde à la responsabilité s'étend à la surveillance de son propre rendement et de celui de la société.

Dr Jose A. Blanco  
Président du conseil

*Jose A. Blanco*





ET DE LES MAINTENIR AU COEUR DU CHANGEMENT.

CERTAINS INGRÉDIENTS CLÉS

LA MONDIALISATION FAVORISERA LES ENTREPRISES CAPABLES D'INTÉGRER

# VALEURS

GRÂCE AUX GENS, À L'INNOVATION ET À LA QUALITÉ



# VISION

LEADER MONDIAL DANS SON DOMAINE



INGÉNIOSITÉ

RESPECT



CONFIANCE

PARTICIPATION

PARTICIPATION

1985 CANADA

CONFIDENCE



RESPECT

WISDOM

INGENIOSITY





Revenus	316 861 \$	1995
Bénéfice net (perte nette)	1 528 \$	
Nombre d'employés	510	550

TABLE DES MATIÈRES

Messsage du président du conseil	5
Messsage de la présidente	7
Redressement accompli – Introduction	9
L'année de l'ours – La pièce de 2 \$	10
Une culture transformée	12
Retour à la rentabilité	14
Consolider les relations avec l'étranger	16
Le marché	18
Organisation de la Monnaie	20
Revue financière	21
Rapport de la direction	22
Rapport du vérificateur	23
Bilan	24
État des résultats et des bénéfices non répartis	25
État de l'évolution de la situation financière	26
Notes afférentes aux états financiers	27
Récapitulation quinquennale	29
Statistiques	31





## PROFIL DE LA MONNAIE



La Monnaie royale canadienne est la société d'État chargée de frapper les pièces de monnaie courante pour le pays. Fondée en 1908 comme succursale de la Monnaie royale de Grande-Bretagne, elle est devenue organisme du gouvernement canadien en 1931, puis société d'État en 1969. Au fil des ans, la Monnaie s'est diversifiée avec succès et a étendu son rayon d'action au-delà des frontières canadiennes. Elle offre aujourd'hui à l'échelle internationale toute une gamme de produits et services monétaires spécialisés de haute qualité.

L'établissement de Winnipeg se consacre à la production massive de monnaie canadienne et étrangère de circulation ainsi que de jetons et de dollars de commerce, tandis que l'établissement d'Ottawa frappe les pièces de collection canadiennes et étrangères, les pièces en métaux précieux de la Feuille d'érable et des médailles. L'affinerie d'Ottawa, en exploitation depuis 1911, traite l'or provenant de sources canadiennes et étrangères.

P E R F O R M A N C E



ONE

1997 available on CRI microfiche

See:

CA7

MM

-P65

mfe

#99-06853





CAI  
RM  
-R74

THE ROYAL CANADIAN MINT

1998 ANNUAL REPORT



INVESTING IN GROWTH



## THE BUSINESS OF THE MINT

**PRODUCTS AND SERVICES** The Royal Canadian Mint is a Crown corporation mandated by Parliament to produce circulation coins for the Canadian public when required, in the quantities needed and at reasonable cost. In addition, the Mint manufactures foreign circulation and numismatic coins under contract to foreign governments and produces an array of numismatic coins commemorating important Canadian themes and events. It also strikes some of the world's finest and most highly valued investment coins and coin products.

**CORPORATE ENVIRONMENT** The Royal Canadian Mint operates in an environment of intense competition, vying for circulation coin business with a small number of top-ranked national mints including the British Royal Mint and the South African Mint. The world's leading mints offer similar products and services, and the competition keeps profit margins relatively low. Newer mints that lack the long history or outstanding reputations of the industry leaders nevertheless challenge the established mints through strategic pricing.

The Royal Canadian Mint has always demonstrated a superior level of quality, creativity and innovation in its numismatic lines. Despite the fact that innovations achieved by the Royal Canadian Mint are imitated by

competitors in very short order, the Mint still manages to lead through aggressive marketing and by delivering superior quality products on time.

An advantage that many of the Mint's competitors enjoy is a relatively flexible legislative and financial framework that allows them to operate more aggressively. Changes to the *Royal Canadian Mint Act* will soon give the

Mint the flexibility it needs to operate more effectively as an international business.



**INDUSTRY OUTLOOK** The challenge for the Royal Canadian Mint is to continue its long-standing record of innovation and excellence and, at the same time, to conceive a range and variety of new products that will appeal to the new

markets that research has identified. At the same time, the Mint must continue to maintain profit margins by improving productivity and lowering costs.

**ENVIRONMENTAL PROGRAM** The Royal Canadian Mint carefully and consistently monitors environmental performance to ensure that it provides a secure workplace for its employees and that it operates as a good corporate citizen of Canada. The new Environmental Management System introduced in 1997 ensures sound environmental performance.

### 1998 HIGHLIGHTS

INCOME BEFORE INCOME TAX OF \$4.7 MILLION IS HIGHER THAN LAST YEAR'S RESULT OF \$4.1 MILLION • REVENUES INCREASED BY \$85 MILLION TO \$511 MILLION • RETURN ON EQUITY OF 7.0% IS ABOVE LAST YEAR'S RESULTS • DEBT TO EQUITY RATIO OF 0.69:1 INCLUDES BORROWING FOR THE PLATING FACILITY • NUMBER OF EMPLOYEES INCREASED TO 769 AT YEAR END • EXPORT REVENUES REMAINED HIGH AT CLOSE TO 80% OF TOTAL REVENUES

## TABLE OF CONTENTS

*Page 2*

From the Chair

*Page 4*

From the President

*Page 6*

Preparing the Ground

*Page 8*

1998 Highlights

*Page 9*

Emerging as a Global Trader

## CORPORATE OVERVIEW

*Page 12*

Eye on the Horizon

**OBJECTIVE ONE:** Ensure that Canadian circulation coinage is cost-effective and available to meet public needs.

*Page 15*

Preparing the Ground

**OBJECTIVE TWO:** Generate a profit and maintain the long-term viability of the Corporation.

*Page 20*

Building the Team

**OBJECTIVE THREE:** Create an environment where all employees demonstrate trust, respect, ingenuity and participation and work towards achieving the vision of the Royal Canadian Mint as the global leader in minting.

*Page 23*

Ready for the Future

## FINANCIAL REPORT

*Page 26*

Financial Review

*Page 27*

Management Report

*Page 28*

Auditor's Report

*Page 29*

Financial Statements

*Page 35*

Five-Year Review

*Page 37*

Statistics



## FROM THE CHAIR

THE BOARD IS PLEASED THAT THE ROYAL CANADIAN MINT CONTINUED TO ACHIEVE AN EXCELLENT LEVEL OF PROFITABILITY IN 1998. THE BOARD HAS GUIDED THE MINT THROUGH THE DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE STRATEGIC PLAN WHICH THE MINT HAS IMPLEMENTED WITH GREAT SKILL, MEETING FUNDAMENTAL COMMITMENTS TO CANADIANS, ATTAINING PROFITS, AND POSITIONING THE MINT TO ACHIEVE ITS VISION OF "GLOBAL LEADERSHIP IN MINTING, THROUGH PEOPLE, INNOVATION AND QUALITY". NEW PRODUCTS AND AGGRESSIVE MARKETING AND SALES INITIATIVES HAVE CREATED NEW BUSINESS OPPORTUNITIES AND OPPORTUNITIES FOR ALL DEPARTMENTS AND EMPLOYEES TO REACH NEW LEVELS OF PRODUCTIVITY; PRODUCTION CONTINUES TO RUN AT RECORD HIGHS.

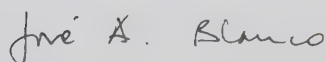
The Board will continue to ensure that the Mint remains a leading example of the benefits of effective corporate governance of a commercial Crown corporation. Collaboration with Parliament, ministries and governmental agencies is one of the principal tenets of the Mint.

The Board is confident in the short and long term viability of the Mint. Y2K compliance strategies implemented in 1998 will protect the Mint's operations as the year 2000 arrives, while changes to the *Royal Canadian Mint Act* will prepare the ground for future success. The Board is pleased with the contributions of senior management to successfully navigating the changes to the Act through Parliament. These changes, if approved by Parliament, will require the Board to continue providing sound governance to protect the interests of the shareholder as the Mint expands to meet the challenges of new practices and new markets.

Integration is the key to success in the multi-faceted business of minting. The progress to date on the new plating facility provides an excellent example of

integrated project management, and speaks well for the Mint's ability to implement modern management techniques. The Board is also pleased with the professional way that the Mint responded to Parliament's needs during the approval process for the new plating facility. Excellent planning and project management conducted on a collaborative basis between all Mint departments and outside resources and suppliers have put the project within budget and on schedule, and will guide its successful completion and start-up.

The Royal Canadian Mint belongs to all Canadians and, in 1998, the Mint made great progress towards building a stronger relationship with them. The Mint invited Canadians to offer their ideas for new coin designs to mark the millennium, and thousands accepted the invitation with an incredible flurry of creativity. The designs of the new 25 cent coins circulating in 1999 are a spirited evocation of the essence of our nation. The vision of Canada reflected in these coins will project us all towards a bright future.



Dr. José A. Blanco

CHAIR OF THE BOARD





TOWARDS A BRIGHT FUTURE



## FROM THE PRESIDENT

AS PRESIDENT AND MASTER, I WORK CLOSELY WITH THE BOARD OF DIRECTORS TO SET THE LONG-TERM STRATEGIC PLAN, AND WITH THE SENIOR MANAGEMENT TEAM TO MAKE SURE PLANS ARE TURNED INTO ACTION. 1998 WAS A VERY SATISFYING YEAR AS MAJOR PLANS THAT WILL HELP THE MINT ACHIEVE ITS VISION OF BEING THE WORLD LEADER IN MINTING REACHED THE IMPLEMENTATION STAGE. WITH THE CONSTRUCTION OF THE PLATING FACILITY WELL UNDERWAY, CHANGES TO THE *ROYAL CANADIAN MINT ACT* NEARING PARLIAMENTARY APPROVAL, AND THE MILLENNIUM CIRCULATION COIN PROGRAM SUCCESSFULLY LAUNCHED, THE ROYAL CANADIAN MINT HAS LAID THE GROUNDWORK FOR CONTINUED PROFITS WELL INTO THE FUTURE.

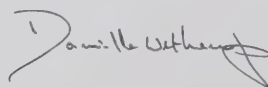
Integration across departments within the Mint, collaboration with external partners and stakeholders, and responsiveness to clients were the key factors to the seamless implementation of major projects in 1998. This is particularly true of the plating facility under construction at the Royal Canadian Mint site in Winnipeg. We carefully prepared our business plan by working as a team, to ensure the plan was sound from the perspectives of technology, the environment, and finance and were granted approval by the shareholder to start building. Our employees worked closely with partners in the private sector to secure private financing and to obtain the appropriate project management and engineering expertise required to ensure success.

The proposed changes to the *Royal Canadian Mint Act* will enable the Mint to become a more efficient organization, able to quickly respond to the demands of its markets and able to compete with its major competitors on equal footing. The changes were developed through close co-operation with the shareholder to ensure they would meet the exacting standards

of parliamentary approval. At the end of 1998, although Bill C-41 had been passed by the House of Commons, it had yet to be passed by the Senate.

The millennium program represents the coordinated efforts of all departments within the Mint to give Canadians an opportunity to participate in the creation of designs for Canada's coinage, and to attract a new generation of coin collectors. Our communications program created awareness of the *Create a Centsation* coin design contest, our marketing team developed attractive products, and, at year end, our manufacturing and sales teams were working at full speed to produce the new coins and distribute them across the country.

While 1998 was a profitable year, I am most proud of the foundations we have laid for future success. The successful implementation of complex and far-reaching projects proves that the team building exercises carried out in recent years have taken root at the Mint. We have the people, the resources and the integrated approach to our business that will be essential to success in the new millennium.



Danielle V. Wetherup

PRESIDENT AND MASTER OF THE MINT



LAYING THE GROUNDWORK



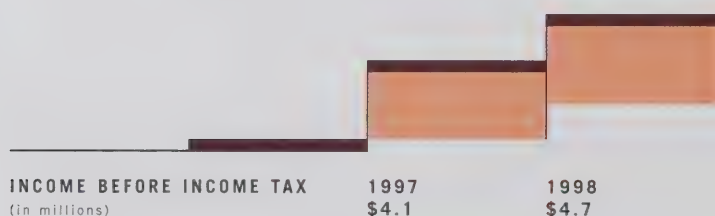
Foundation for growth  
Financial targets met

## PREPARING THE GROUND

Investment in infrastructure,  
workforce and quality

### INTRODUCTION

IT WAS A YEAR NOT OF COMPLETION, BUT OF PREPARATION. THROUGH CAREFUL STRATEGIC PLANNING, THE ROYAL CANADIAN MINT HAS A CLEAR VISION OF WHERE IT WANTS TO GO AND WHAT IT WANTS TO BE — THE GLOBAL LEADER IN MINTING. IN 1998, IT PREPARED THE GROUND TO ACHIEVE THAT GOAL. THE MINT NOT ONLY MET ITS FINANCIAL TARGETS IN 1998 BUT INTRODUCED MODERN, COMMERCIAL LEGISLATION IN PARLIAMENT. IT BUILT A NEW PLANT, PURCHASED STATE-OF-THE-ART EQUIPMENT, INVESTED IN NEW INFORMATION SYSTEMS AND TRAINED ITS EMPLOYEES TO MEET THE DEMANDS OF A NEW CENTURY. WORKING WITH DESIGNS FROM CANADIANS ACROSS THE COUNTRY, THE MINT LAUNCHED A MILLENNIUM COIN PROGRAM THAT WILL REFLECT CANADA'S PAST AND TAKE US FORWARD INTO THE MILLENNIUM. THANKS TO THE ACCOMPLISHMENTS OF 1998, THE MINT IS READY FOR THE FUTURE.







PREPARING THE GROUND



## 1998 HIGHLIGHTS

**ON TARGET** In raw financial terms, the end of 1998 found the Mint right on target, with income before income tax of \$4.7 million (compared to \$4.1 million last year). These profits are highly satisfactory, and they delivered a return on equity of 7.0 percent.

**EYE ON THE HORIZON** In 1998, the Mint improved its ability to compete in the global marketplace of the future. Two stellar accomplishments in this regard were proposed amendments to the *Royal Canadian Mint Act*, which were introduced to Parliament, to give the Mint more flexibility, and the building of a plating facility to equip it for the future.

**PREPARING THE GROUND** As well as investing in new technology, the Mint figuratively ploughed resources back into the ground to improve the quality of its products, the productivity of its plants and the skills of its workforce. Investments included preparations to achieve international standards certification, the start-up of construction of the new coin plating facility, and

preliminary planning and purchasing of upgrades to corporate-wide information systems.

**BUILDING THE TEAM** People are key to future excellence and in 1998, the Mint invested four percent of its payroll in training.

**READY FOR THE FUTURE** Canada and the world stand at the edge of a new era, with new opportunities. The Royal Canadian Mint worked hard and successfully throughout 1998 to make sure that it is ready to exploit those opportunities. In a way, renovations to the beautiful, stone building that houses the Ottawa Mint were a symbol of the future. Improvements to the building, without detracting from its aesthetic appeal, have turned the Ottawa Mint into a highly modern, light-filled working environment which parallels the way the Mint is drawing on nearly a century of tradition and dedication to excellence to address the aggressive demands of a modern, global market.

## KEY FINANCIAL AND OPERATING DATA

for the year ended December 31

	1998	1998 Forecast	1997
Revenues (millions)	\$ 511.267	\$ 349.945	\$ 425.793
Income before income tax (millions)	\$ 4.703	\$ 4.500	\$ 4.113
Return on equity	7.0%	6.7%	6.5%
% of contribution margin from new products	12%	12%	12%
Investment in training as % of payroll	4%	4%	5%
Circulation coins produced (millions of pieces)	3,561.3	2,250.4	2,022.2
Number of employees	769	603	603

Founded in 1908

Crown corporation status

## EMERGING AS A GLOBAL TRADER

CORPORATE PROFILE

Canadian public policy role

Global trader

---

THE KEY TO THE FUTURE OF THE ROYAL CANADIAN MINT IS BEST EXPRESSED IN ITS CORPORATE VISION: PEOPLE, INNOVATION AND QUALITY. SINCE 1908, THE MINT HAS BEEN RESPONSIBLE FOR SUPPLYING CANADIANS WITH COINS THAT ARE HIGH QUALITY, COST-EFFECTIVE AND DELIVERED ON TIME. HOWEVER, TODAY'S MINT IS A CROWN CORPORATION AND BALANCES PUBLIC POLICY WITH ITS COMMERCIAL ROLE, WHICH IS TO GENERATE PROFITS BY MARKETING ITS SERVICES AND PRODUCTS WORLDWIDE. AS A GLOBAL TRADER, THE MINT OF THE FUTURE WILL OPERATE ACCORDING TO THE BEST POSSIBLE BUSINESS PRACTICES IN AN INCREASINGLY DEMANDING MARKET ENVIRONMENT.

---

### VISION

TO BE THE GLOBAL LEADER IN MINTING THROUGH PEOPLE, INNOVATION AND QUALITY.

### MISSION

TO PROVIDE QUALITY COINAGE AT REASONABLE COST TO ENABLE THE GOVERNMENT OF CANADA TO MEET THE NEEDS OF CANADIANS. • TO MANUFACTURE AND MARKET ON A WORLDWIDE BASIS HIGH QUALITY COLLECTOR AND CIRCULATION COINAGE AND PRECIOUS METAL INVESTMENT PRODUCTS. • TO MARKET REFINERY SERVICES.

### VALUES

TRUST, RESPECT, INGENUITY AND PARTICIPATION.



## EMERGING AS A GLOBAL TRADER

### ROOTED IN TRADITION

NINETY YEARS AGO, THE MINT OPENED ITS DOORS AS A BRANCH OF BRITAIN'S ROYAL MINT. IN 1931, IT BECAME AN ARM OF CANADA'S DEPARTMENT OF FINANCE AND, IN 1969, AS CANADIAN DEMAND FOR CIRCULATION COINAGE GREW AND INTERNATIONAL OPPORTUNITIES OPENED UP, IT WAS MADE INTO A CROWN CORPORATION.





**CORPORATE GOVERNANCE** The Board of Directors established a Corporate Governance Committee in 1996 as an *ad hoc* Committee to provide guidance to, and oversee the corporation in areas of continuing interest to the Board including corporate plans and policy development, mandates of Committees and agendas for Board meetings, the membership of the Board, and any other matters necessary to help the Board deliver exemplary governance. A key achievement, and one in which the Board is leading the way, has been setting the strategic direction of the Mint to ensure its long-term viability. The Board reviewed its composition, conditions of eligibility and the conflict of interest code, and developed skills profiles so that, when vacancies arise, the Board can make the appropriate recommendations to the shareholder. The Board developed an Orientation and Continuing Education Program for directors to make sure that they understand what the Mint does, the way it works and the nature of their responsibilities. Also, the Board undertakes agenda management a year in advance to ensure coordinated planning of Board and Committee work and scheduling for members.

**TOWARDS THE YEAR 2010** In 1997, the Board and senior management reviewed the factors and trends that could shape the RCM's future marketplace over the next decade,

and identified long-term strategies and actions to address the challenges and opportunities that the future presents. The result was the Mint's strategic visioning document, *Towards the Year 2010*, which provides a framework for the corporate plans of today and tomorrow.

**FLEXIBLE AND RESPONSIVE GOVERNANCE** To promote flexibility, the Board recommended that the *Royal Canadian Mint Act* be amended to change the number of Board members from a fixed number (eleven) to a range (from nine to eleven). At the same time, the Board updated its various by-laws and consolidated them into a single by-law that clearly defines the principles of governance, the responsibilities of the Board and its members and sets terms of reference for its various committees.

**CONTINUITY IN GOVERNANCE** In recognition of the importance of good governance to the success of the Mint, in 1998 the Board established the Governance Committee as a Standing Committee of the Board. In 1999, the Board will evaluate its performance and apply that assessment to continually improve its governance of the Royal Canadian Mint.

Winnipeg plating facility  
Patented process

## EYE ON THE HORIZON

YEAR IN REVIEW

Monitoring demand, delivering coins  
Coin Distribution Committee

**OBJECTIVE 1:** Ensure that Canadian circulation coinage is cost-effective and available to meet public needs.

---

THE ROYAL CANADIAN MINT HAS A DUTY TO GIVE CANADIANS THE BEST POSSIBLE CIRCULATION COINS AT THE LOWEST POSSIBLE PRICE. THANKS TO LANDMARK ACHIEVEMENTS IN 1998, THE COST OF MINTING IN TOMORROW'S CANADA WILL BE LESS THAN IT IS TODAY, AND TOMORROW'S CANADIANS WILL BE USING COINS MADE FROM THE MOST MODERN COINAGE TECHNOLOGY IN THE WORLD. THE MINT'S NEW COIN PLATING FACILITY IS THE PRODUCT OF STRATEGIC PLANS THAT HAVE BEEN GERMINATING FOR SEVERAL YEARS NOW. THOSE PLANS NEARED FRUITION IN 1998, AS THE MINT BROKE GROUND FOR CONSTRUCTION AT THE WINNIPEG PLANT. THE NEW FACILITY WILL GIVE THE MINT AN OPPORTUNITY TO APPLY A PATENTED PLATING PROCESS THAT BREAKS NEW GROUND IN TERMS OF COST AND ENVIRONMENTAL RESPECT.

---

### BREAKING NEW GROUND

PLATING – THE COIN TECHNOLOGY OF THE FUTURE – INVOLVES ELECTROPLATING A LOW-COST STEEL CORE WITH NICKEL AND COPPER IN A LAYERED PROCESS. WITH ITS OWN PLATING PROCESS PATENTED INTERNATIONALLY AND IN CANADA, THE ROYAL CANADIAN MINT IS POISED TO PRODUCE THE HIGHEST QUALITY AND LEAST COSTLY PLATED COINS IN THE WORLD.



## EYE ON THE HORIZON

### GROUNDING IN THE PAST, GROWING INTO THE FUTURE

THE MINT IS A DYNAMIC, GLOBAL MANUFACTURING ENTERPRISE WITH STATE-OF-THE-ART FACILITIES IN OTTAWA AND WINNIPEG. IN DOWNTOWN OTTAWA, PRECIOUS METALS ARE REFINED AND COLLECTOR COINS CRAFTED FROM AN IMPOSING TURRETED STONE BUILDING THAT OPENED IN 1908. IN WINNIPEG, CIRCULATION COINS HAVE BEEN PRODUCED SINCE 1976 IN A MODERN BUILDING CROWNED WITH A FUTURISTIC GLASS PYRAMID. THE TWO FACILITIES EXPRESS THE ESSENTIAL DICHOTOMY OF THE ROYAL CANADIAN MINT — AN ORGANIZATION DEEPLY ROOTED IN TRADITION BUT CONFRONTING THE FUTURE WITH INNOVATION AND IMAGINATION.



**STRATEGY 1:** Build a plating facility at the Winnipeg plant to ensure a secure cost-effective supply of plated domestic coinage.

**SHAPING THE RIGHT TOOLS** In years to come, the Canadian government will save approximately \$9.5 million a year for circulation coinage, thanks to the timely action of the Royal Canadian Mint in 1998. The construction of a new plating facility in Winnipeg was financed by the Royal Canadian Mint through commercial financial institutions and delivered with great efficiency by a team that integrated a range of technical, engineering and financial experts, both internal and external. Work began in April 1998 and ended the year within budget and on schedule for a year 2000 completion date. During construction, the project will generate as many as 130 construction jobs and, once finished, some 30 new permanent positions at the Winnipeg plant.

**STRATEGY 2:** Continue to monitor closely the demand for Canadian coinage.

**WATCHING THE WEATHER** Perhaps the single most challenging duty of the Mint is to predict the future demand for coins. This task the Mint addresses through the monitoring of trends and by working with financial institutions to measure changes in public requirements. The Mint uses the information it collects to adjust production and to make sure that the right coins are available in the right numbers to ensure an uninterrupted supply to Canadians. The production flexibility of the Mint was tested in 1998, when the overall demand for

coins rose by 110 percent over 1997 with extremely heavy demand for one cent, five cent and ten cent pieces. The 1998 totals for these coins represent unexpected 10-year highs. Contributing factors to this increase may be growth in tourism and economic activity, combined with a rebound in demand for lower denomination coins following the 1996 introduction of the two dollar coin.

**STRATEGY 3:** Continue to make recommendations to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint and the Minister of Finance to maintain an effective coin system, reduce the cost of manufacturing and distributing coins to the government and optimize seigniorage.

**REACHING THE MARKETPLACE** In coming years, coins will be delivered to Canadians faster and at lower cost. In 1998, the Mint worked with Canadian financial institutions to build and set in place an improved coin distribution system. The newly created Coin Distribution Committee will streamline the distribution system to build flexibility, improve service and reduce costs to everyone involved. To solve the problem of uneven allocations and location of coin holdings, the Committee began managing coinage distribution centres as larger pool accounts for all financial institutions in a geographical region. Armoured car services will now directly operate the coin pool according to Committee criteria, and will be more flexible to meet the needs of customers in a timely manner.





*Royal Canadian  
Mint Act*

## PREPARING THE GROUND

YEAR IN REVIEW

*Create a Centsation  
Millennium Contest*

**OBJECTIVE 2:** Generate a profit and maintain the long-term viability of the Corporation.

---

IN 1998, THE ROYAL CANADIAN MINT INVITED CANADIANS TO DESIGN NEW 25 CENT CIRCULATION COINS TO CELEBRATE THE PAST MILLENNIUM AND GAZE FORWARD INTO THE NEW ONE. THE *CREATE A CENTSATION* MILLENNIUM CONTEST DREW ON THE CREATIVITY AND IMAGINATION OF CANADIANS FROM ACROSS THE COUNTRY, AND REPRESENTED A UNIQUE OPPORTUNITY FOR ALL CANADIANS TO BE INVOLVED IN COIN DESIGN. TO MEET FUTURE CHALLENGES OF THE HIGHLY COMPETITIVE INTERNATIONAL MARKETPLACE, THE MINT REQUESTED CHANGES TO THE *ROYAL CANADIAN MINT ACT* IN 1998 TO OBTAIN THE POWERS IT NEEDS TO FUNCTION WELL AS AN INTERNATIONAL BUSINESS.

---

**STRATEGY 1:** Recommend amendments to the *Royal Canadian Mint Act* to provide the Mint with sufficient flexibility to respond adequately to competitive demands and other market forces.

**THE LAW OF THE LAND** In years to come, the ability of the Mint to function as a commercial entity will hinge on one of the major achievements of 1998, which was the presentation of new legislation to Parliament. The purpose of Bill C-41, which passed through the House of Commons in 1998 before being submitted to the Senate, is threefold: to streamline the approval process for coins and coin designs; to provide flexibility in governance; and to increase the powers of the Mint within the existing accountability structure. In essence, the new law would give the Mint the powers of a natural person: the freedom to buy into existing companies, form mergers and enter into strategic alliances. With these powers, the Mint would be able to expand its distribution network and serve its markets better through faster delivery and reduced costs. It would also give more authority to the Minister of Public Works and Government Services Canada for coin design and composition, and to the Mint itself. An increase from \$50 to \$75 million in the Mint's borrowing limit would also give the corporation a new margin of financial flexibility.

**STRATEGY 2:** Identify and, where appropriate, enter into partnerships, alliances or acquisitions in Canada and overseas in major growth areas.

**THE POWER OF TEAMWORK** Though partnerships are key to the prosperity of tomorrow's Mint, they take time to build. In 1998, the Mint gained considerable new experience in the creation and management of international partnerships, experience that it will use to improve the terms of its overseas alliances in years to come. The most notable ally of 1998 was the People's Republic of China, which joined Canada to produce a set of two silver coins honouring the humanitarian work of

Norman Bethune. Domestically, the Mint continued to shape relationships with partners such as the Royal Bank, Club Z, the Bay and Canada Post (which distributed a coin and stamp set containing the Year of the Tiger coin from the Chinese Lunar Calendar series).

#### FORGING LINKS FOR THE FUTURE

*The Royal Canadian Mint is leading the way globally in exploring the concept of an International Mint Marketing Council. Given that mints the world over face similar challenges, it makes sense to work together to build awareness of and interest in coins. Ten national mints took part in meetings hosted by the Royal Canadian Mint in Vancouver in 1998. Further meetings are planned.*

**STRATEGY 3:** Develop new consumer-driven products and services for specific markets.

**A GOLDEN HARVEST** Sales of gold bullion are never easy to predict, and this year's performance (680,000 ounces compared to a forecast of 360,000) was a welcome bounty. Global economic uncertainty may have been a factor in the Mint's success; and the presentation of new products and a favourable pricing strategy were also influential. The 24-karat one ounce gold wafer, for example, sold well as an alternative to the traditional gold Maple Leaf coin, and a distinctive privy mark was applied to Silver Maple Leaf coins for various clients. The 10 ounce Silver Maple Leaf made history in 1998 as the largest coin ever made at the Royal Canadian Mint.

#### FIELDS OF GOLD

*In 1982, the Mint was the first to produce a 99.99 percent level of gold purity with its Gold Maple Leaf bullion coin. In 1998, the level of purity increased yet again, this time with a gold numismatic coin offered at 99.999 percent pure gold. The 1,998 coins in this special limited edition are the largest ever produced commercially with this degree of purity, and sold out.*

**A BUMPER CROP** As the Mint forges steadily forward towards its goal of being “the global leader in minting”, the world is clearly beginning to recognize Canada as a major supplier of circulation coins. For several years, the volume of foreign circulation coins has been steadily building; in 1998, sales increased again with shipments of 2.2 billion pieces compared to 1.4 billion in 1997. The secret of success was fast turnaround. Many mints can produce high quality coins at competitive cost; few can deliver large numbers of coins on the tight schedule demanded for national circulation.

**THE VALUE OF GOOD DESIGN** In 1998, the Mint delivered superb numismatic products to its clientele of established coin collectors and new coin enthusiasts; at the same time, it addressed what promises to be the single most important emerging market in coming years – gift-buyers. The presentation of strong Canadian themes and designs gave the coins a strong presence in the marketplace. The Mint issued a 10 ounce silver Maple Leaf coin – the largest Canadian coin ever – while the Year of the Tiger coin (from the Chinese Lunar Calendar series), sold out in only two weeks. Another popular set of coins celebrated whales, the “Gentle Giants of Canada’s Oceans”, while the Mint’s 99.999 Gold Coin set a new standard of purity for Canada and the world, and quickly sold out. New products for 1998 achieved the forecast 12 percent contribution margin from new products, matching 1997.

#### GOVERNOR GENERAL OF CANADA

*The Governor General of Canada honoured the Mint by attending its 90th anniversary celebration in 1998, which also served as a forum for the launch of a set of coins featuring designs dating back to the Mint’s creation in 1908. The Mint’s relationship with the Governor General continued with sponsorship of the Governor General’s Performing Arts Awards with the handsome medals awarded to such notable Canadians artists as the members of the Royal Canadian Air Farce.*

#### PRIZE-WINNING COINS

*In 1998 World Coin News nominated two Canadian numismatic products for Coin of the Year awards. The 1997 \$200 22-karat gold coin celebrating a Haida legend, Raven Bringing Light to the World, was nominated Best Coin. The 1997 \$100 14-karat gold coin honouring Alexander Graham Bell was nominated Most Historically Significant Coin.*

**STRATEGY 4:** Optimize marketing and sales strategies including distribution and direct marketing.

**REMEMBERING YESTERDAY, DREAMING OF TOMORROW** With the millennium looming, the Mint laid the groundwork in 1998 for 24 new circulation coins – 12 to be issued in 1999 with themes celebrating special Canadian moments and symbols, and 12 in the year 2000 recording Canadians’ aspirations for the future. The Mint learned from research that Canadians wanted to be involved in creating Canada’s millennium coin designs, so the Mint invited all Canadians to enter the *Create a Centsation* coin design contest. It used every medium (electronic, print, television) to make known the contest and attracted nation-wide media coverage. Thousands of Canadians responded with entries, and a panel of post-secondary art and design students helped pick the winners. The millennium coin program marks the first time in the history of minting that each coin will show the month of issue.

**PLANTING THE SEED** Marketing efforts in 1998 focused on the long, steady building of awareness among Canadian consumers with the accent on developing future generations of collectors. For example, strategically placed television advertisements picked up the theme of coins as future heirlooms in the hands of today’s child. The Mint also worked to develop the communications technologies of tomorrow (specifically through improvements to the Mint’s Internet and e-commerce capability,



with 1999 as the target for integration of all products into the electronic system). The slogan, "A World of Values", was chosen for 1998 to refer to monetary, human and spiritual values; it also resonated in the newly formed Masters Club, through which valued customers were rewarded with a series of benefits.

**MAKING A NAME FOR ITSELF** The Mint's success in becoming the global leader in minting in the next century will depend in part on establishing itself as a kind of household name for coins. In 1998, the Mint continued its long-term program to make itself better known locally, nationally and internationally. The Winnipeg facility hosted 28,500 visitors in 1998, over



20 percent more than in 1997, while at head office in Ottawa, the Mint hosted over 100,000 people on tours – 10 percent more than last year. The Mint participated in events such as Winterlude, the Canadian Tulip Festival and the Dragon Boat races in Ottawa and Winnipeg. It also sponsored the prestigious Winnipeg Ballet and unveiled new products with maximum visibility. For example, it launched the whale series from the Vancouver Aquarium and the 99.999 gold coin – the world's purest coin – at the important Basel Coin Show. The Mint even made its presence felt on the other side of the world in 1998, when Team Canada took a display of the Bethune coins on its mission to Beijing and Shanghai. World trade publications – notably *Mineria Pan America*, *World Finance* and *Canadian Technology* – boosted the Mint's international profile with the publication of feature articles.

**A NEW GENERATION** As a public agency, the Mint is responsible for helping Canadians to celebrate their

heritage and culture through coins; as a commercial entity, it has another responsibility – to foster the emergence of a new generation of coin collectors to support tomorrow's industry. The Mint addressed both goals in 1998 by celebrating historic Canadian milestones with the community. The coin celebrating the 125<sup>th</sup> anniversary of the Royal Canadian Mounted Police,

for example, was launched on the banks of the Rideau Canal during Winterlude with crowds of school children in attendance. The centerpiece of the event was a large snow sculpture echoing the design of the coin (a mounted policeman of 1873). The Mint is working through such events and through the generation of school materials to make sure that school

children grow up knowing about coins and collecting.

#### EAR TO THE GROUND

*A Mint survey showed that awareness of the Royal Canadian Mint across the country increased during the Create a Centsation contest from 88 percent in April to 92 percent in June. The survey also reported that two out of three Canadians were aware of the contest itself.*

**STRATEGY 5:** Continue managing costs and improving productivity.

**INTEGRATION ALL DOWN THE LINE** The challenge in 1998 was to improve productivity while manufacturing record volumes of coins; tomorrow's challenge will be the difficult task of continuing to improve while working at close to capacity. Improvements in 1998 came chiefly from streamlining the relationship of sales, procurement and manufacturing and integrating them, so that each phase of production was completed "just in time" to supply the next phase. As a result, inventory turned over faster and cycle time was reduced. With the Mint



operating at 70 percent capacity in 1998 (compared to 30 percent in 1996), future improvements will come mainly from investments in new equipment and personnel. Two new high speed presses, an engraving/milling machine and an XRF spectrometer were purchased in 1998 as part of the Mint's on-going capital reinvestment strategy.

#### **MANY WILLING HANDS**

*In 1998, production soared over 1997 in three areas at the Mint — 110 percent in Canadian circulation coins, 87 percent for total bullion products and 57 percent in foreign circulation coins. The total number of hours worked rose also, from 1,074,000 in 1997 to 1,393,000 in 1998. To keep up with demand, the number of employees grew by 87 new full-time and 79 new casual, part-time and student positions. The value-added sales revenue per employee of \$130,000 was greater than the \$122,000 of 1997. While the number of accidents increased, the Mint realized a decrease in the number of days lost per accident; the severity rate of accidents per 100 employees decreased, to 46.1 in 1998 from 52.3 in 1997. Recognizing the importance of Health and Safety training, particularly in a growth environment, efforts to increase this focus will be strengthened.*

**ON THE SAME WAVE LENGTH** The Mint planned and implemented a program for upgrading its information technology in 1998. Included in the new program is the addition of a full-enterprise software suite to link all areas of the Mint and allow information to circulate freely as a basis of sound decision making at every level. Once it is fully operational, the new system will improve supply chain management and e-commerce functions, and standardize financial applications.

#### **BACK TO THE FUTURE IN Y2K**

*The Mint is well advanced in preparing for the year 2000 computer bug. Systems and contingency plans are being addressed on schedule.*

#### **FASTER, STRONGER, BETTER**

*In 1997, inventory turnover for foreign circulation coins at the Mint was 2.5 times a year, but rose to 5 times a year in 1998. Gold bullion inventory turnovers rose from 8 times per year in 1997 to almost 10 in 1998.*

#### **A BUMPER CROP**

IN 1997, THE ROYAL CANADIAN MINT PRODUCED APPROXIMATELY 2 BILLION COINS AT THE WINNIPEG PLANT; IN 1998, WITH RECORD PRODUCTION OF FOREIGN CIRCULATION COINS AND A 110 PERCENT INCREASE IN THE DEMAND FOR CANADIAN CIRCULATION COINAGE, THAT NUMBER ROSE TO 3.6 BILLION COINS.



ISO certification  
Collective agreements

## BUILDING THE TEAM

YEAR IN REVIEW

Investment in training  
Awards of Excellence

**OBJECTIVE 3:** Create an environment where all employees demonstrate trust, respect, ingenuity and participation and work towards achieving the vision of the Royal Canadian Mint as the global leader in minting.

---

IN 1998, THE MINT CONTINUED WORKING TO BUILD A TRULY EXCELLENT TEAM, AND ONE THAT WILL BE THERE FOR THE LONG TERM. DURING THE YEAR, THE MINT TOOK STEPS TO CREATE AN ENVIRONMENT THAT WILL PROMOTE CORPORATE VALUES. IT DEvised NEW WAYS TO RECOGNIZE, REWARD AND INSPIRE EMPLOYEES. IT INVESTED IN TRAINING AND INVITED EMPLOYEES TO PARTICIPATE IN THE CHALLENGE OF CONTINUOUS IMPROVEMENT. THE MINT SOUGHT INNOVATIVE MEANS TO GIVE ITS EMPLOYEES THE INFORMATION, TOOLS AND WORKING CONDITIONS THEY NEED TO HELP THE ROYAL CANADIAN MINT ACHIEVE ITS MISSION OF BECOMING THE GLOBAL LEADER IN MINTING IN THE NEXT CENTURY.

---

**STRATEGY 1:** Encourage creativity and promote innovation.

**PRIME GRADE A** Quality will be vital to the Mint's future as it operates in an increasingly global context. The Mint has earned a solid reputation for quality and dependability, and in 1998 set out to secure formal International Organization for Standards (ISO) certification. International recognition not only assures customers worldwide that a supplier is producing what it claims, it also arms the producer with clearcut standards. The certification program began in May 1998 with a vigorous program of statistical evaluation and regulatory audit, and the Mint aims to complete the process by June 1999 (for Winnipeg) and December 1999 (for Ottawa).

**STRATEGY 2:** Foster an on-going productive dialogue between management and the union.

**WORKING TOGETHER** In 1998, the Mint managed to respond rapidly to changes in production demand. An important factor in that success was an agreement reached early in the year with the Public Service Alliance of Canada (PSAC) regarding the hiring of casual labour for specific areas in the Winnipeg plant. Together with a similar agreement reached in 1997 for the Ottawa plant, this allowed the Mint to deal more readily with sudden changes in demand. In 1998, the Mint also began to negotiate new contracts with PSAC and the Amalgamated Transit Union (representing Protective Service Officers at the Ottawa Mint). A first collective agreement was concluded with the Amalgamated Transit Union in December 1998. Discussions with PSAC are continuing.

**STRATEGY 3:** Invest in training and professional development.

**TEACHING CHANGE** To respond to competition in the 21<sup>st</sup> century, the Mint needs to improve its competitive advantage through continuous skills development for employees. To that end, the Mint invested four percent of

its payroll in 1998 (over \$1,000,000) in training and education. Training at the Mint included technical, computer and job-related workshops, as well as language and foundation skills and seminars on time and stress management and sign language. The foundation skills program broke new ground at the Mint with the union and management working together to offer training in basic skills.

**STRATEGY 4:** Reinforce commitment to trust, respect, ingenuity and participation by recognizing and rewarding these behaviours in the performance management system.

**HONOURING THE WORKERS** The future of the Mint depends on the willingness of employees to support corporate objectives and to contribute their creativity and skills to enhancing the quality of products and improving productivity. In 1998, the Mint created a series of awards to recognize those contributions.

**OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY AWARD**

**Jay Wheeler, Head Office**, for his years of dedication to creating a safe workplace.

The Mint also inaugurated Awards of Excellence, with the following winners:

**ADMINISTRATIVE OR OPERATIONAL ACHIEVEMENTS**

**Phil Landry, Winnipeg Plant**, for consistent willingness to resolve challenging production issues.

**Giovanna Valente, Ottawa Plant**, for excellence, professionalism and leadership in implementing recommendations from the Refinery Study.

**SUPPORT OF MINT OBJECTIVES**

**Craig Szelestowski, Head Office**, for his ability to work with people at all levels and for his profound understanding of corporate philosophy.

**EMPLOYMENT EQUITY** The Mint is determined to enter the next century with the assurance that all its employees are being equitably treated, as required by law and as dictated by the values of the corporation. In 1998, the Mint began to review employment systems to ensure that they meet the requirements of the *Employment Equity Act* and to identify and eliminate any possible areas of discrimination. The review, to be completed in 1999, will eventually result in an employment equity plan, including a consultation and communications strategy.

**FEEDBACK** As a follow-up to the 1997 Employee Survey, the Mint held workshops in Ottawa and Winnipeg to review survey results and to invite employees to consult on improvements to the work environment, operational



efficiency and employee relations. Employees also helped to set communication priorities and to develop strategies for internal communications. In particular, the Mint heard employees saying loud and clear that they want a larger leadership role and a say in the decision making process.

**THE ICE STORM** In January 1998, the Ice Storm affected many Mint employees. The Mint responded with support, including the loan and delivery of generators to employees' houses. Also, a communication centre was established to encourage employees to inform the Mint of their needs in terms of shelter and food. Employees not directly affected by the emergency generously offered support, and colleagues at the Winnipeg plant responded vigorously by helping to locate generators.

#### ROOTED IN THE PAST, GROWING TOWARDS THE FUTURE

RENOVATIONS TO EVERY PART OF THE OTTAWA FACILITY SERVED TO OPTIMIZE SPACE AND TO PROVIDE EMPLOYEES WITH THE MOST COMFORTABLE AND FUNCTIONAL WORK AREAS POSSIBLE. THE GREAT CHALLENGE OF THE RENOVATIONS WAS TO RESPECT THE CHARACTER OF THE OTTAWA MINT WHILE CREATING A BRIGHT AND MODERN LOOK FOR THE SATISFACTION OF EMPLOYEES, CLIENTS AND ASSOCIATES ALIKE.





Legislative framework  
Competitive technology

## READY FOR THE FUTURE

FORECAST

International alliances  
International recognition

IN 1998, THE ROYAL CANADIAN MINT LAID A FOUNDATION FOR REAL, SIGNIFICANT AND SUSTAINED GROWTH IN THE NEXT CENTURY. IN PARTICULAR, THE PRESENTATION OF NEW LEGISLATION TO PARLIAMENT WOULD GIVE THE MINT THE FRAMEWORK IT NEEDS TO SUPPORT INTERNATIONAL BUSINESS. AT THE SAME TIME, THE BUILDING OF A NEW PLATING FACILITY WILL LEVEL THE PLAYING FIELD, BRING THE MINT UP TO DATE AND GIVE IT THE ABILITY TO COMPETE ON EQUAL TERMS WITH EVEN THE MOST AGGRESSIVE OF ITS INTERNATIONAL COMPETITORS. THE MINT ALSO TOOK STEPS IN 1998 TO BREAK INTO NEW MARKETS BY TRANSLATING A WELL ESTABLISHED REPUTATION FOR QUALITY INTO FORMAL, INTERNATIONALLY RECOGNIZED CERTIFICATION, AND IT CONTINUED THE LONG-TERM PROCESS OF BUILDING INTERNATIONAL RELATIONSHIPS THAT IN YEARS TO COME WILL FLOWER INTO FULL-SCALE ALLIANCES. THE MINT NURTURED MANY OF THE CHANGES FORESEEN TWO YEARS AGO IN ITS LONG-TERM VISIONING DOCUMENT, *TOWARDS THE YEAR 2010*, AND IN ITS CURRENT FIVE-YEAR CORPORATE PLAN. IN 1998, THE MINT ACTED ON ITS VISION OF THE FUTURE AND MOVED FIRMLY FORWARD TO MEET ITS GOAL OF BECOMING THE WORLD LEADER IN MINTING.

## BOARD OF DIRECTORS

**Dr. José A. Blanco**

PRINCIPAL, BLANCO MIALHE ASSOCIATES  
SUDBURY, ONTARIO  
CHAIR OF THE BOARD  
MEMBER OF THE AUDIT, COMPENSATION,  
AND CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEES

**Danielle V. Wetherup**

PRESIDENT AND MASTER OF THE MINT  
MEMBER OF THE AUDIT, COMPENSATION,  
AND CORPORATE GOVERNANCE COMMITTEES

**Sheldon F. Brown**

PRESIDENT, S. BROWN CRESTING LTD.  
SYDNEY, NOVA SCOTIA  
CHAIR, COMPENSATION COMMITTEE  
MEMBER, COMMITTEE ON CORPORATE  
GOVERNANCE

**Gerard D. Connolly**

CHAIRMAN, POST CHURCH ENVELOPES  
LINDSAY, ONTARIO  
MEMBER, COMPENSATION COMMITTEE  
(UNTIL JUNE 3, 1998)

**Diane Marleau**

VICE-PRESIDENT, ÉTUDE ÉCONOMIQUE CONSEIL  
MONTRÉAL, QUÉBEC  
MEMBER, COMPENSATION COMMITTEE

**Charles F.M. Ross, H.B.A., LL.B.**

MCKENZIE LAKE  
LONDON, ONTARIO  
CHAIR, AUDIT COMMITTEE  
MEMBER, COMMITTEE ON CORPORATE  
GOVERNANCE

**Timothy J. Spiegel**

PRINCIPAL, SPIEGEL, SKILLEN & ASSOCIATES  
KELOWNA, BRITISH COLUMBIA  
CHAIR, COMMITTEE ON CORPORATE GOVERNANCE  
MEMBER, AUDIT COMMITTEE

**Judith A. Kavanagh**

CONSULTANT  
MONTRÉAL, QUÉBEC  
MEMBER, AUDIT COMMITTEE

**Ernie Gilroy**

PRESIDENT, HOME SECURITIES INSURANCE  
SERVICES  
WINNIPEG, MANITOBA  
(SINCE JUNE 4, 1998)

**Paul-H. Bilodeau**

PRESIDENT, PAUL BILODEAU ET ASSOCIÉS  
QUÉBEC, QUÉBEC  
MEMBER, AUDIT AND COMPENSATION COMMITTEES

## SENIOR OFFICERS

**Danielle V. Wetherup**

PRESIDENT AND MASTER OF THE MINT

**Diana J. Beattie**

VICE-PRESIDENT  
CORPORATE PLANNING AND AFFAIRS

**Donald Burke**

VICE-PRESIDENT  
MARKETING AND SALES

**Brian Legris**

VICE-PRESIDENT  
HUMAN RESOURCES

**Beverley A. Lepine**

VICE-PRESIDENT  
ADMINISTRATION AND FINANCE

**Marguerite F. Nadeau**

EXECUTIVE DIRECTOR, LEGAL SERVICES AND  
CORPORATE SECRETARY

**Jean Pierre Tremblay**

VICE-PRESIDENT  
MANUFACTURING

**Diane Plouffe Reardon**

EXECUTIVE DIRECTOR  
COMMUNICATIONS

## DIRECTORS

**Ago Aarand**

DIRECTOR, ART AND MASTER ENGRAVER  
(UNTIL AUGUST 28, 1998)

**Sheldon Beveridge**

ACTING DIRECTOR, ENGRAVING

**Roy Barron**

DIRECTOR, PURCHASING  
(UNTIL MAY 28, 1998)

**Kevin Newson**

ACTING DIRECTOR, PURCHASING DIRECTOR  
(SINCE MAY 29, 1998)

**Kevin Casey**

DIRECTOR, FINANCE

**Stephen Hops**

DIRECTOR, OTTAWA

**Donald MacNeil**

DIRECTOR, MANUFACTURING SYSTEMS

**Guy Roberge**

DIRECTOR, HUMAN RESOURCES  
PLANNING AND PROGRAMS

**Norman Toye**

DIRECTOR, TREASURY AND RISK MANAGEMENT

**Hieu C. Truong**

DIRECTOR, ENGINEERING SERVICES

**Philip Zilinski**

DIRECTOR, PLANNING & COORDINATION

**Paul-André Laurin**

DIRECTOR, INFORMATION TECHNOLOGY  
(SINCE APRIL 6, 1998)

**Kit Staley**

ACTING DIRECTOR, WINNIPEG





## FINANCIAL REVIEW

Revenues of \$511 million for the year ended December 31, 1998 are \$85 million higher than last year's result of \$426 million and exceeded the forecast revenues of \$350 million. This increase is a result of strong gold bullion sales and record foreign circulation coin shipments. Export revenues remained high at close to 80% of total revenues. Income before income tax of \$4.7 million in 1998 exceeded the forecast of \$4.5 million and compared favourably to \$4.1 million in the previous year.

Record demand for Canadian one, five and ten cent circulation coins resulted in shipments reaching 1.3 billion pieces by year end. The introduction of the \$2 coin in 1996 continued to have an impact on the aureate dollar and twenty-five cent coins.

Introduction of new products remains a key strategy for the Mint. Limited mintage coins, including the .99999 Gold Coin, the first of the Lunar Series, the 90<sup>th</sup> Anniversary Set and other new numismatic products helped to increase Canadian numismatic sales revenues by almost 10% over the previous year. A one ounce gold wafer and privy mark silver Maple Leaf coins were introduced to meet customer demand for new bullion products. The 12% of contribution margin from new products reflects the positive impact of employee innovation and creativity.

The strong and continued presence in world markets generated a high level of activity. Sales of 680,000 ounces of Maple Leaf gold coins, particularly to the US market, were well above forecast. Our investment in high speed presses and other modern manufacturing equipment and processes helped the Mint achieve a record level of 2.2 billion foreign circulation coins shipped to 17 national governments, more than doubling last year's revenues. Contracts for over 1.5 billion foreign circulation coins are now signed for 1999 delivery.

Freight costs to deliver the record volume of foreign circulation coins account for the \$5.0 million increase in Marketing and Sales expenses.

Administration expenses of \$18.0 million were \$4.5 million higher than the \$13.5 million last year. The expenditures include new investments made in engineering and research capabilities, information technology infrastructure, initiatives to enhance

manufacturing processes as well as significant activities associated with year 2000 compliance.

This high level of activity and growth in all product lines placed considerable pressure on working capital requirements, evident through increased accounts receivable and inventories. At the date of this report, most of the accounts receivable have been collected. Short term borrowings were necessary during the year. Although inventories remained high at year end with a build of numismatic products for early 1999 launch, inventory turns increased, reflecting manufacturing initiatives to improve cycle times. The tremendous growth in assets will continue to be managed carefully. A review of obsolete products and materials took place at year end resulting in a \$1.7 million write-off (1997 - \$760,000). Better management of new product introductions is now addressed through the New Product Initiative Committee which coordinates forecasts, procurement and production, with a goal of reducing obsolescence and increasing the contribution margin from new products.

In accordance with the Mint's on-going capital reinvestment strategy to increase the flexibility, reliability and the capability of production equipment and to meet technological challenges, the Mint invested \$12.8 million in capital. This investment was funded internally. Construction of a \$31 million plating facility was begun (1998 - \$8.4 million) with completion scheduled in 2000. Long-term borrowings were obtained in early 1998 to support this multi-year strategy.

Meeting the challenges of the year 2000 issue is a major priority at the Mint. The corporation has paid special attention to ensuring the continued operation of its manufacturing equipment and building facilities, specifically its embedded systems. To date, inventory, business risk assessment, vendor compliance research and contingency planning have been completed for all systems used in manufacturing equipment and building facilities as well as the hardware and software used in the computing infrastructure and business applications. The activities involved in remediation, testing and deployment of impacted systems are in the final stages. The corporation is committed to ensure year 2000 compliance of all systems by mid-1999.





## MANAGEMENT REPORT

The financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with generally accepted accounting principles in Canada and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the *Royal Canadian Mint Act* and by-laws of the corporation.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee which includes a majority of members who are not officers of the corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the financial statements.

The corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.

**Danielle V. Wetherup**

President and Master of the Mint

**Beverley A. Lepine**

Vice-President, Administration and Finance

Ottawa, Canada, February 19, 1999

AUDITOR'S REPORT  
*To the Minister of Public Works and Government Services*

I have audited the balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 1998 and the statements of operations and retained earnings and changes in financial position for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the corporation as at December 31, 1998 and the results of its operations and the changes in its financial position for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Royal Canadian Mint Act* and the by-laws of the corporation.



L. Denis Desautels, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada, February 19, 1999



## BALANCE SHEET

as at December 31, 1998 (in thousands of dollars)

	1998	1997
<b>Assets</b>		
Current		
Cash and short-term investments	\$ 9,813	\$ —
Accounts receivable	30,237	20,249
Prepaid expenses	1,740	924
Inventories (note 3)	53,452	37,697
	95,242	58,870
Capital assets (note 4)	63,829	46,662
	\$ 159,071	\$ 105,532
<b>Liabilities</b>		
Current		
Bank indebtedness	\$ —	\$ 3,768
Accounts payable	30,861	19,126
Short-term debt	6,200	—
Current portion of loans (note 5)	1,000	1,022
Deferred revenues	2,723	2,258
	40,784	26,174
Long-term		
Deferred revenues	2,695	—
Loans (note 5)	40,302	9,000
Provision for employee termination benefits	6,047	5,566
	49,044	14,566
<b>Shareholder's equity</b>		
Share capital (authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	29,243	24,792
	69,243	64,792
	\$ 159,071	\$ 105,532

The accompanying notes are an integral part of these statements.

Approved by Management

**Danielle V. Wetherup**

President and Master of the Mint

**Beverley A. Lepine**

Vice-President, Administration  
and Finance

Approved on behalf of the  
Board of Directors

**Dr. José A. Blanco**

Chair



## STATEMENT OF OPERATIONS AND RETAINED EARNINGS

for the year ended December 31, 1998 (in thousands of dollars)

	1998	1997
Revenues	\$ 511,267	\$ 425,793
Cost of goods sold	450,172	373,697
Gross profit	61,095	52,096
Other operating expenses		
Marketing and Sales	33,181	28,202
Administration	18,043	13,540
Depreciation	4,067	6,295
	55,291	48,037
Income from operations	5,804	4,059
Interest income	1,115	205
Interest expense	(2,216)	(151)
Income before income tax	4,703	4,113
Income tax (note 6)	252	166
Net income	4,451	3,947
Retained earnings, beginning of year	24,792	20,845
Retained earnings, end of year	\$ 29,243	\$ 24,792

The accompanying notes are an integral part of these statements.





## STATEMENT OF CHANGES IN FINANCIAL POSITION

for the year ended December 31, 1998 (in thousands of dollars)

	1998	1997
<b>Operating activities</b>		
Net income	\$ 4,451	\$ 3,947
Item not affecting cash:		
Depreciation	4,067	6,295
	8,518	10,242
Net change in non-cash working capital	(14,359)	(18,766)
Increase in long-term deferred revenues	2,695	—
Increase in provision for employee termination benefits	481	101
	(2,665)	(8,423)
<b>Investing activities</b>		
Additions to capital assets (net)	(21,234)	(6,472)
<b>Financing activities</b>		
Repayment of loans	(1,022)	(76)
Proceeds from loans	38,502	10,000
	37,480	9,924
Increase (decrease) in cash	13,581	(4,971)
Cash and short-term investments (bank indebtedness), beginning of year	(3,768)	1,203
Cash and short-term investments (bank indebtedness), end of year	\$ 9,813	\$ (3,768)



## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

December 31, 1998

### 1. AUTHORITY AND OBJECTIVES

The Mint was incorporated in 1969 by the Royal Canadian Mint Act and is an agent corporation of Her Majesty named in Part II of Schedule III to the Financial Administration Act. The objectives of the Mint are to mint coins in anticipation of profit and to carry out other related activities.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions, but the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed \$50 million.

### 2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

#### a) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

#### b) Capital assets

Capital assets are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

#### c) Deferred revenues

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

#### d) Employee termination benefits

Employees are entitled to specific termination benefits as provided under their collective agreement and terms of employment. The liability for these benefits is charged to income as benefits accrue to the employees.

#### e) Pension plan

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The corporation's contributions to the Plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current services and are charged to operations on a current basis. The corporation is not required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

#### f) Foreign currency translation

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. Translation gains and losses are included in income for the period.



## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

December 31, 1998

### 3. INVENTORIES

(in thousands of dollars)

	1998	1997
Raw materials	\$ 27,012	\$ 20,751
Work in process	11,788	7,266
Finished goods	10,903	6,813
Supplies	3,749	2,867
	<b>\$ 53,452</b>	<b>\$ 37,697</b>

In order to facilitate the production of precious metal coins, the Mint borrows the quantity of gold, silver and platinum required and pays interest based on the value of these metals established on the commodity markets. As at December 31, 1998, 148,588 ounces of gold,

1,190,684 ounces of silver and 7,590 ounces of platinum (1997 - 162,573 ounces of gold, 1,114,419 ounces of silver and 3,623 ounces of platinum) were borrowed and are not reflected in these statements.

### 4. CAPITAL ASSETS

(in thousands of dollars)

	Cost	Accumulated Depreciation	1998 Net Book Value	1997 Net Book Value
Land	\$ 3,226	\$ —	\$ 3,226	\$ 3,226
Land improvements	914	683	231	245
Buildings	56,667	17,728	38,939	28,443
Equipment	51,985	32,915	19,070	13,876
Hardware and software	6,780	4,417	2,363	872
	<b>\$ 119,572</b>	<b>\$ 55,743</b>	<b>\$ 63,829</b>	<b>\$ 46,662</b>

### 5. LOANS

(in thousands of dollars)

	1998	1997
10 year loan due December 2007, semi-annual interest at 5.840% with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	<b>\$ 9,000</b>	<b>\$ 10,000</b>
Amortizing bond with two year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 2000	<b>31,000</b>	—
Accrued interest on bond	<b>1,302</b>	—
	<b>41,302</b>	10,000
Less current portion of loans	<b>1,000</b>	1,000
	<b>\$ 40,302</b>	<b>\$ 9,000</b>



## NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

December 31, 1998

### 6. INCOME TAX

The corporation's 1998 income tax relates solely to the large corporations tax. The corporation's expected income tax rate is the net federal statutory rate (including surtax) of 39.12% less the manufacturing and processing deduction of 7.0%. The 1998 and 1997 effective tax rates are zero, exclusive of the large corporations taxes, due to the utilization of previously unrecognized losses and the utilization of differences between the tax and accounting

values of assets at the date the corporation became subject to income tax. The corporation has differences between the tax and accounting values of the assets, largely existing at the date it became subject to income tax, for which future deductions are available in the amount of approximately \$22.4 million (1997 – \$27.7 million) the benefits of which have not been recognized in the accounts. The corporation is not subject to provincial income taxes.

---

### 7. RELATED PARTY TRANSACTIONS

The corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and

conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

---

### 8. SHORT-TERM INVESTMENTS AND OTHER FINANCIAL INSTRUMENTS

The corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and metal prices. At year end, the nominal value of the corporation's foreign exchange forward contracts, all maturing in 1999, totaled \$10 million (1997 – \$11 million). Due to the short-term nature of the contracts, the rates in these contracts approximate current spot rates. Precious metal options worth \$10 million (1997 – \$13 million) were purchased to offset the exposure in options issued by the

corporation for guaranteed value coins. These options expire in the year 2000. Gains or losses on these financial instruments are recognized in earnings over the period when the hedged items are recognized in earnings. In accordance with the corporation's investment policy, all counterparties for investments and other financial instruments are rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service or AA or better by Moody's Investors Service.

---

### 9. UNCERTAINTY DUE TO THE YEAR 2000 ISSUE

The year 2000 issue arises because many computerized systems use two digits rather than four to identify a year. Date sensitive systems may recognize the year 2000 as "00" or some other date, resulting in errors when information using year 2000 dates is processed. In addition, similar problems may arise in some systems which use certain dates in 1999 to represent something other than a date. The effects of the year 2000 issue may be experienced before, on, or after January 1, 2000, and, if not addressed, the impact on operations and financial reporting may range from minor errors to significant

systems failure which could affect the Mint's ability to conduct normal business operations. Significant effort and resources have been expended by the Mint to address the year 2000 issue and corrective actions are being implemented. Contingency plans are also being implemented to address possible failure due to year 2000. However, it is not possible to be certain that all aspects of the year 2000 issue affecting the Mint, including those related to the efforts of customers, suppliers, or other third parties, will be fully resolved.





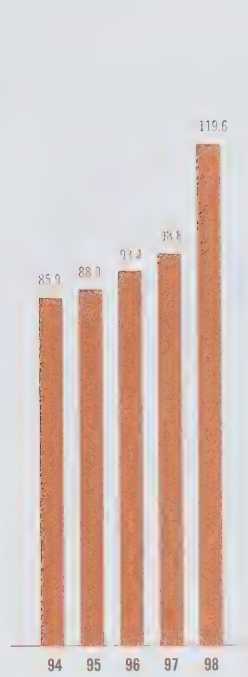
## FIVE-YEAR REVIEW



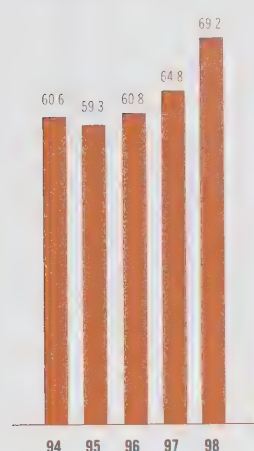
REVENUES in millions



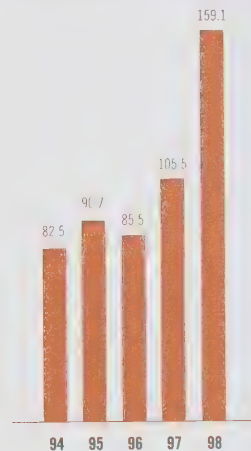
NET INCOME (LOSS) in millions



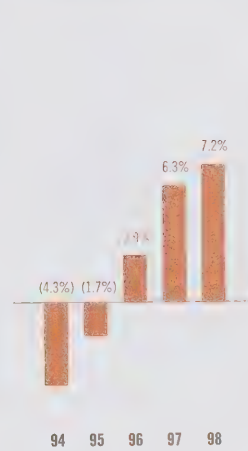
CAPITAL ASSETS - AT COST in millions



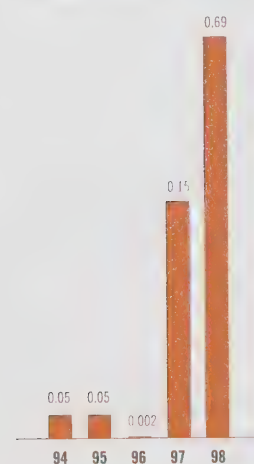
SHAREHOLDER'S EQUITY in millions



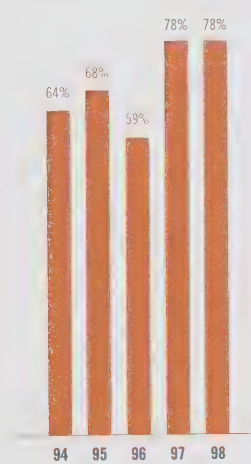
TOTAL ASSETS in millions



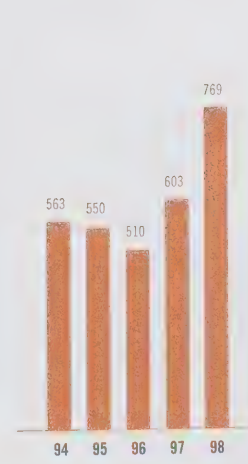
RETURN ON CAPITAL



DEBT TO EQUITY RATIO



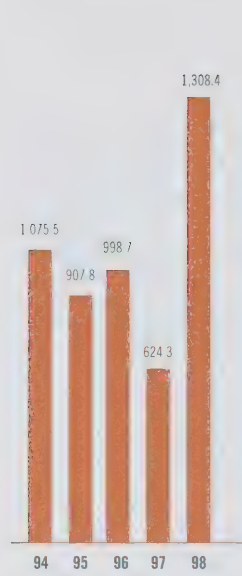
EXPORT SALES - % OF TOTAL SALES



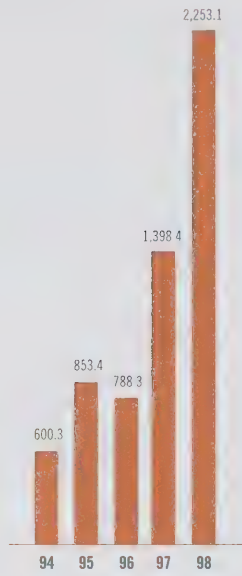
NUMBER OF EMPLOYEES at December 31



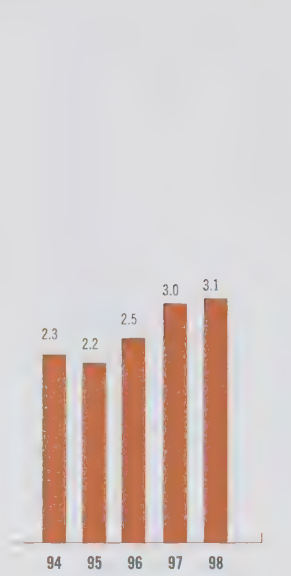
## FIVE-YEAR REVIEW



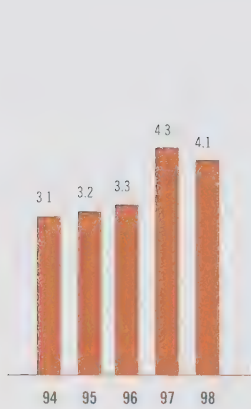
**CANADIAN CIRCULATION COINS**  
production in millions of pieces



**COINAGE FOR THE WORLD**  
production in millions of pieces



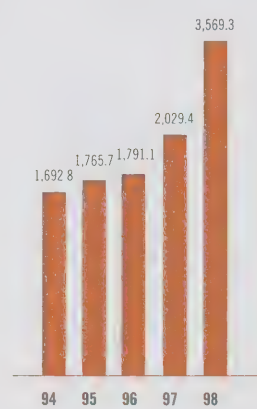
**REFINING SERVICES**  
gross weight received in millions of Troy ounces



**CANADIAN NUMISMATIC COINS**  
sales in millions of pieces



**MEDALS, TOKENS AND TRADE DOLLARS**  
production in millions of pieces



**TOTAL PRODUCTION**  
production in millions of pieces



**MAPLE LEAF COINAGE - GOLD, PLATINUM AND SILVER**  
sales in millions of Troy ounces



**PRICES - GOLD, PLATINUM AND SILVER**  
hi-low monthly averages in US dollars



# STATISTICS – TABLE 1

Canadian circulation coinage – Production in 1996, 1997 and 1998<sup>(1)</sup>

	1998 Total Pieces	1997 Total Pieces	1996 Total Pieces
Coinage dated 1995			
\$1			—
50¢			—
25¢			16,908,000
10¢			8,481,000
5¢			252,000
1¢			65,936,000
Coinage dated 1996			
\$2		12,193,000	345,690,000
\$1		—	17,101,000
50¢		—	381,000
25¢		717,000	27,389,000
10¢		17,533,000	34,281,000
5¢		192,000	36,494,000
1¢		—	445,746,000
Coinage dated 1997			
\$2	—	16,942,000	—
\$1	—	—	—
50¢	—	387,000	—
25¢	—	—	—
10¢	244,000	42,882,000	—
5¢	781,000	26,573,000	—
1¢	42,940,000	506,928,000	—
Coinage dated 1998			
\$2	4,926,000	—	—
\$1	—	—	—
50¢	308,000	—	—
25¢	—	—	—
10¢	201,073,000	—	—
5¢	146,530,000	—	—
1¢	900,436,000	—	—
Coinage dated 1999			
50¢	261,000	—	—
25¢	10,676,000	—	—
1¢	264,000	—	—
Total (all dates)			
\$2	4,926,000	29,135,000	345,690,000
\$1	—	—	17,101,000
50¢	569,000	387,000	381,000
25¢	10,676,000	717,000	44,297,000
10¢	201,317,000	60,415,000	42,762,000
5¢	147,311,000	26,765,000	36,746,000
1¢	943,640,000	506,928,000	511,682,000
Total	1,308,439,000	624,347,000	998,659,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.



## STATISTICS – TABLE 2

Canadian circulation coinage – Cumulative production up to December 31, 1998 <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>

	1995	1996	1997	1998	1999
\$2	—	375,483,000	16,942,000	4,926,000	—
\$1	41,813,000	17,101,000	—	—	—
50¢	626,000	458,000	387,000	308,000	261,000
25¢	89,210,000	28,106,000	—	—	10,676,000
10¢	123,875,000	51,814,000	43,126,000	201,073,000	—
5¢	78,780,000	36,686,000	27,354,000	146,530,000	—
1¢	624,983,000	445,746,000	549,868,000	900,436,000	264,000

(1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.

(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.





# STATISTICS – TABLE 3

Canadian circulation coinage issued in 1998<sup>(1)</sup> – Geographic distribution<sup>(2)</sup>

Province	City <sup>(3)</sup>	\$2	\$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
Newfoundland	St. John's	110,000	—	—	1,220,000	1,850,000	636,000	12,865,000
New Brunswick	Saint John	704,000	—	—	1,920,000	4,950,000	3,550,000	23,265,000
Nova Scotia	Halifax	—	—	—	—	9,100,000	4,648,000	41,460,000
Quebec	Montreal	1,303,000	—	—	1,918,000	24,250,000	15,044,000	98,218,000
Ontario	Ottawa	3,050,000	—	—	4,760,000	21,163,000	11,468,000	64,638,000
	Toronto	9,760,000	—	—	14,250,000	71,463,000	50,424,000	337,264,000
Manitoba	Winnipeg	300,000	—	—	3,680,000	9,075,000	5,544,000	41,340,000
Saskatchewan	Regina	950,000	—	—	1,130,000	7,108,000	3,984,000	29,255,000
Alberta	Calgary	284,000	—	—	1,920,000	14,093,000	8,736,000	65,570,000
	Edmonton	462,000	—	—	1,280,000	11,690,000	6,456,000	43,645,000
British Columbia	Vancouver	3,252,000	—	—	2,380,000	20,150,000	12,664,000	87,540,000
Sundry persons <sup>(4)</sup>		61,000	84,000	375,000	314,000	333,000	1,160,000	1,143,000
Total		20,236,000	84,000	375,000	34,772,000	195,225,000	124,314,000	846,203,000

(1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.

(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.

(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.



# STATISTICS – TABLE 4

Canadian numismatic coinage issued – as of December 31, 1998 bearing the dates 1997 and 1998<sup>(1)</sup>

	1998	1997 <sup>(2)</sup>
	Pieces	Pieces
Platinum Proof Coin Set (999.5 Pt) <sup>(3)</sup>	527	616
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/2 oz.	133	184
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/10 oz.	441	740
1998 .99999 Gold Coin	1,997	—
22-Karat Gold Coin	6,395	11,610
14-Karat Gold Coin	9,885	14,775
Silver Aviation Cameo Coin Series – Part II		
Coin #5 F-86 Sabre	—	16,440
Coin #6 CF-114 Tutor	—	18,414
Coin #7 CP-107 Argus	12,797	—
Coin #8 CL-215 Waterbomber	13,026	—
90 <sup>th</sup> Anniversary Proof Silver Coin Set <sup>(6)</sup>	9,935	—
90 <sup>th</sup> Anniversary Antique Silver Coin Set <sup>(6)</sup>	24,819	—
1998 Fine Silver Coin "Bethune"	61,315	—
Silver Lunar Cameo Coin Series	68,888	—
10 Ounce Silver Maple Leaf Coin	10,833	—
Proof Silver Dollar	120,172	184,965
Brilliant Uncirculated Dollar	79,777	155,252
Proof Set <sup>(4)</sup>	88,741	113,647
Specimen Set <sup>(5)</sup>	63,374	97,595
Uncirculated Set <sup>(5)</sup>	132,356	174,692
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	58,764	55,199
Oh! Canada! Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	67,502	84,124
50 Cent Sterling Silver Proof Coins (Canadian Sports Firsts)	45,177	—
50 Cent Sterling Silver Proof Coins (Discovering Nature Series)	102,595	184,536
Silver Proof Ten Cent Coin	—	49,848
10th Anniversary Silver Proof Dollar Coin	—	24,995

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a \$2, \$1, (925 Ag) and a \$1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Five-coin set.



## STATISTICS – TABLE 5

Maple Leaf coinage – Sales in ounces for 1997 and 1998

	1998	1997
Gold Maple Leaf coinage		
\$50 (9999 Au)	593,704	478,211
\$20 (9999 Au)	32,683	31,677
\$10 (9999 Au)	21,368	24,526
\$5 (9999 Au)	30,194	18,854
\$1 (9999 Au)	2,213	2,986
Total (ounces)	680,162	556,254
Platinum Maple Leaf coinage		
\$50 (9995 Pt)	10,403	25,480
\$20 (9995 Pt)	2,743	1,995
\$10 (9995 Pt)	954	1,138
\$5 (9995 Pt)	571	705
\$1 (9995 Pt)	100	67
Total (ounces)	14,771	29,385
Silver Maple Leaf coinage		
\$5 (9999 Ag)	591,359	100,970
Total (ounces)	591,359	100,970



## STATISTICS – TABLE 6

Refinery operations for 1997 and 1998

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) <sup>(2)</sup>		Refined silver (999) produced (Troy ounces) <sup>(1)</sup>	
	1998	1997	1998	1997	1998	1997
<b>Deposits from Canadian Mines</b>						
Quebec	438,756	548,527	301,533	385,898	93,194	114,311
Ontario	616,856	595,466	517,769	491,710	68,373	67,610
Saskatchewan	10	10	4	4	2	1
British Columbia	54,764	71,234	40,840	57,839	10,147	9,378
Northwest Territories	9,477	176,304	7,405	139,157	1,380	26,916
Total	1,119,863	1,391,541	867,551	1,074,608	173,096	218,216
Deposits from other sources	1,932,140	1,599,768	1,758,279	1,441,385	54,039	54,488
Total	3,052,003	2,991,309	2,625,830	2,515,993	227,135	272,704

(1) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

(2) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

### HEAD OFFICE, OTTAWA

Royal Canadian Mint

320 Sussex Drive

Ottawa, Ontario

Canada K1A 0G8

(613) 993-3500

### WINNIPEG PLANT

Royal Canadian Mint

520 Lagimodière Boulevard

Winnipeg, Manitoba

Canada R2J 3E7

(204) 983-6400

[www.rcmint.ca](http://www.rcmint.ca)

### DESIGN AND PRODUCTION

Victory Inc.

### PHOTOGRAPHY

Martin Lipman / Lipman Still Pictures

### PRINTED IN CANADA BY

M.O.M. Printing, Ottawa



RCM 1998 ANNUAL REPORT FEED-BACK FORM

**WE VALUE YOUR OPINIONS.** Having the benefit of your comments on the Royal Canadian Mint 1998 Annual Report would be of considerable assistance to us in the content and design of future Reports. Please complete and seal the following questionnaire and return this postage paid form to us. **THANK YOU.**

1) Regarding this Annual Report, would you say that you:

- ☐ read it entirely
- ☐ read many sections
- ☐ read one particular section
- ☐ read none of it (go to question 7)

2) Which of the following sections of the Annual Report did you read?

Please check **all** the sections you read.

- ☐ Towards a Bright Future – From the Chair
- ☐ Laying The Groundwork – From the President
- ☐ Preparing the Ground
- ☐ 1998 Highlights
- ☐ Emerging as a Global Trader
- ☐ Eye on the Horizon
- ☐ Preparing the Ground
- ☐ Building the Team
- ☐ Ready for the Future
- ☐ Financial Review
- ☐ Management Report
- ☐ Auditor's Report
- ☐ Balance Sheet
- ☐ Statement of Operations and Retained Earnings
- ☐ Statement of Changes in Financial Position
- ☐ Notes to Financial Statements
- ☐ Five-Year Review
- ☐ Statistics

3) Among the sections of the Annual Report, which did you find useful?

Please check **all** the sections you found useful.

- ☐ Towards a Bright Future – From the Chair
- ☐ Laying The Groundwork – From the President
- ☐ Preparing the Ground
- ☐ 1998 Highlights
- ☐ Emerging as a Global Trader
- ☐ Eye on the Horizon
- ☐ Preparing the Ground
- ☐ Building the Team
- ☐ Ready for the Future
- ☐ Financial Review
- ☐ Management Report
- ☐ Auditor's Report
- ☐ Balance Sheet
- ☐ Statement of Operations and Retained Earnings
- ☐ Statement of Changes in Financial Position
- ☐ Notes to Financial Statements
- ☐ Five-Year Review
- ☐ Statistics

4) How would you evaluate the following attributes of the Annual Report? Mark the position corresponding with your opinion on each line graph with an "X". Please answer all the following questions.

Example: If you found the Annual Report to be more difficult to read than easy, you would mark the line graph as follows:

EASY TO READ | | | X | | | DIFFICULT TO READ

NOT AT ALL APPEALING		VERY APPEALING
CONCISE		LENGTHY
BORING		INTERESTING
EASY TO UNDERSTAND		DIFFICULT TO UNDERSTAND
WELL ORGANIZED		HARD TO FOLLOW
HAS A "PRIVATE SECTOR" LOOK		HAS A "PUBLIC SECTOR" LOOK
POOR CHOICE OF PHOTOS		GOOD CHOICE OF PHOTOS
I VERY MUCH LIKE THE PHOTOS		I DO NOT LIKE THE PHOTOS AT ALL
WRITING STYLE NOT AT ALL FITTING FOR THE RCM		WRITING STYLE VERY FITTING FOR THE RCM

5) What, if any, information not included in this Annual Report would you have wanted to find?

i) \_\_\_\_\_

ii) \_\_\_\_\_

iii) \_\_\_\_\_

6) What are your suggestions for improving the RCM's Annual Report?

i) \_\_\_\_\_

ii) \_\_\_\_\_

iii) \_\_\_\_\_

7) Which of the following best describes your relationship with the RCM?

- ☐ customer of the RCM
- ☐ coin dealer/distributor
- ☐ representative from the media
- ☐ person employed by the RCM
- ☐ member of government
- ☐ financial analyst/representative of a bank
- ☐ other (specify)

8) You reside in the following country:

\_\_\_\_\_

THANK YOU FOR YOUR INPUT.

FOLD

FOLD

FOLD

FOLD



0248047699-K1N8V5-BR01

ROYAL CANADIAN MINT  
PO BOX 457 STN A  
OTTAWA ON K1N 9Z9

MONNAIE ROYALE CANADIENNE  
CP 457 SUCC A  
OTTAWA ON K1N 9Z9

MONNAIE ROYALE CANADIENNE  
CP 457 SUCC A  
OTTAWA ON K1N 9Z9  
ROYAL CANADIAN MINT  
PO BOX 457 STN A  
OTTAWA ON K1N 9Z9

0248047699-K1N8V5-BR01



PLIER

PLIER

PLIER

PLIER







STATISTIQUES - TABLEAU 6

Activités de l'affinerie en 1997 et 1998

Poids brut (onces Troy)  
Production d'or affiné (9999) (onces Troy) <sup>(2)</sup>  
Production d'argent affiné (999) (onces Troy) <sup>(1)</sup>

1998 1997 1998 1997 1998 1997

Dépôts reçus des mines canadiennes

Québec	438 756	548 527	301 533	385 898	93 194	114 311
Ontario	616 856	595 466	517 769	491 710	68 373	67 610
Saskatchewan	10	10	4	4	2	1
Colombie-Britannique	54 764	71 234	40 840	57 839	10 147	9 378
Territoires du Nord-Ouest	9 477	176 304	7 405	139 157	1 380	26 916
Total	1 119 863	1 391 541	867 551	1 074 608	173 096	218 216
Dépôts d'autres sources	1 932 140	1 599 768	1 758 279	1 441 385	54 039	54 488
Total	3 052 003	2 991 309	2 625 830	2 515 993	227 135	272 704

(1) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.

(2) Exprimé en onces Troy d'or fin.

SIÈGE SOCIAL, OTTAWA

Monnaie royale canadienne

320, promenade Sussex

Ottawa (Ontario)

Canada KIA 0G8

(613) 993-3500

USINE DE WINNIPEG

Monnaie royale canadienne

520, boulevard Lagimodière

Winnipeg (Manitoba)

Canada R2J 3E7

(204) 983-6400

M.O. M. Printing, Ottawa

IMPRIMÉ AU CANADA PAR

M.O. M. Printing, Ottawa

PHOTOS

Martin Lipman / Lipman Still Pictures

Victory Inc.

CONCEPTION GRAPHIQUE

# STATISTIQUES - TABLEAU 5

Feuille d'érable - Ventes en onces en 1997 et 1998

Feuille d'érable en or		
50 \$ (Au 9999)	593 704	478 211
20 \$ (Au 9999)	32 683	31 677
10 \$ (Au 9999)	21 368	24 526
5 \$ (Au 9999)	30 194	18 854
1 \$ (Au 9999)	2 213	2 986
Total (onces)	680 162	556 254
Feuille d'érable en platine		
50 \$ (Pt 9995)	10 403	25 480
20 \$ (Pt 9995)	2 743	1 995
10 \$ (Pt 9995)	954	1 138
5 \$ (Pt 9995)	571	705
1 \$ (Pt 9995)	100	67
Total (onces)	14 771	29 385
Feuille d'érable en argent		
5 \$ (Ag 9999)	591 359	100 970
Total (onces)	591 359	100 970



STATISTIQUES - TABLEAU 4

(1) Monnaie numismatique canadienne émise au 31 décembre 1998, millésimes 1997 et 1998

Unités	1998	Unités	1997 (2)
Ensemble de pièces en platine (Pt 999,5) (3)	527	616	184
Pièce d'une demi-once en platine (Pt 999,5)	133	184	740
Pièce d'un dixième d'once en platine (Pt 999,5)	441	740	—
Pièce en or 999999 1998	1 997	—	—
Pièce en or 22 carats	6 395	11 610	14 775
Pièce en or 14 carats	9 885	—	—
Pièces en argent sur l'aviation - Partie II	—	16 440	18 414
Pièce n° 5 F-86 Sabre	—	—	—
Pièce n° 6 CF-114 Tutor	—	—	—
Pièce n° 7 CP-107 Argus	12 797	—	—
Pièce n° 8 CL-215 (bombardier à eau)	13 026	—	—
Ensemble épreuve numismatique en argent du 90 <sup>e</sup> anniversaire (6)	9 935	—	—
Ensemble en argent au fini antique du 90 <sup>e</sup> anniversaire (6)	24 819	—	—
Pièce en argent fin 1998 sur Bethune	61 315	—	—
Pièce en argent avec camée de la série sur l'astrologie chinoise	68 888	—	—
Feuille d'érable en argent de 10 onces	10 833	—	—
Dollar épreuve numismatique en argent	120 172	184 965	155 252
Dollar brillant hors-circulation en argent	79 777	155 252	113 647
Ensemble épreuve numismatique (4)	88 741	113 647	97 595
Ensemble spécimen (5)	63 374	174 692	55 199
Ensemble cadeau hors-circulation Petits trésors (5)	58 764	84 124	—
Ensemble cadeau hors-circulation Ohi Canada! (5)	67 502	—	—
Cinquante cents épreuve num. en argent sterling (Grandes premières sportives canadiennes)	45 177	184 536	49 848
Cinquante cents épreuve num. en argent sterling (série Découvrons la nature)	102 595	—	24 995
Pièce de dix cents épreuve numismatique en argent	—	—	—
Dollar épreuve numismatique en argent du 10 <sup>e</sup> anniversaire	—	—	—

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et par conséquent elles ne correspondent pas aux pièces vendues.  
(2) Chiffres révisés.  
(3) Ensemble de quatre pièces.  
(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.  
(5) Ensemble de sept pièces.  
(6) Ensemble de cinq pièces.



# STATISTIQUES - TABLEAU 3

Monnaie de circulation canadienne émise en 1998<sup>(1)</sup> - Distribution géographique<sup>(2)</sup>

Province	Ville <sup>(3)</sup>	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve	St. John's	110 000	-	1 220 000	1 850 000	636 000	12 865 000	
Nouveau-Brunswick	Saint John	704 000	-	1 920 000	4 950 000	3 550 000	23 265 000	
Nouvelle-Écosse	Halifax	-	-	-	9 100 000	4 648 000	41 460 000	
Québec	Montréal	1 303 000	-	1 918 000	24 250 000	15 044 000	98 218 000	
Ontario	Ottawa	3 050 000	-	4 760 000	21 163 000	11 468 000	64 638 000	
	Toronto	9 760 000	-	14 250 000	71 463 000	50 424 000	337 264 000	
Manitoba	Winnipeg	300 000	-	3 680 000	9 075 000	5 544 000	41 340 000	
Saskatchewan	Regina	950 000	-	1 130 000	7 108 000	3 984 000	29 255 000	
Alberta	Calgary	284 000	-	1 920 000	14 093 000	8 736 000	65 570 000	
	Edmonton	462 000	-	1 280 000	11 690 000	6 456 000	43 645 000	
Colombie-Britannique	Vancouver	3 252 000	-	2 380 000	20 150 000	12 664 000	87 540 000	
Particuliers <sup>(4)</sup>		61 000	84 000	375 000	314 000	333 000	1 160 000	1 143 000
Total		20 236 000	84 000	375 000	34 772 000	195 225 000	124 314 000	846 203 000

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.

(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.

(4) Les chiffres traités aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.





## STATISTIQUES - TABLEAU 2

Monnaie de circulation canadienne - Production cumulative jusqu'au 31 décembre 1998 (1) (2)

	1995	1996	1997	1998	1999
2 \$	-	375 483 000	16 942 000	4 926 000	-
1 \$	41 813 000	17 101 000	-	-	-
50 ¢	626 000	458 000	387 000	308 000	261 000
25 ¢	89 210 000	28 106 000	-	-	10 676 000
10 ¢	123 875 000	51 814 000	43 126 000	201 073 000	-
5 ¢	78 780 000	36 686 000	27 354 000	146 530 000	-
1 ¢	624 983 000	445 746 000	549 868 000	900 436 000	264 000
(1) Total des pièces par coupure et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.					
(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.					



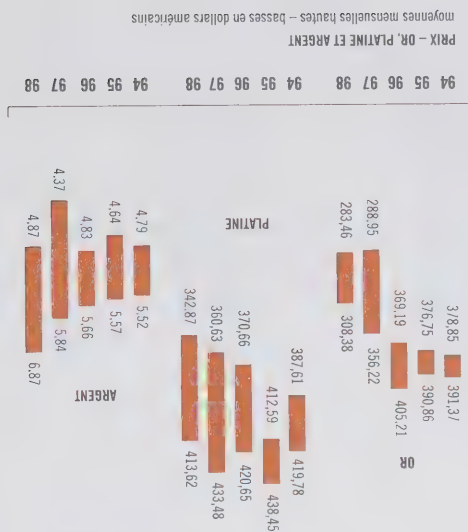
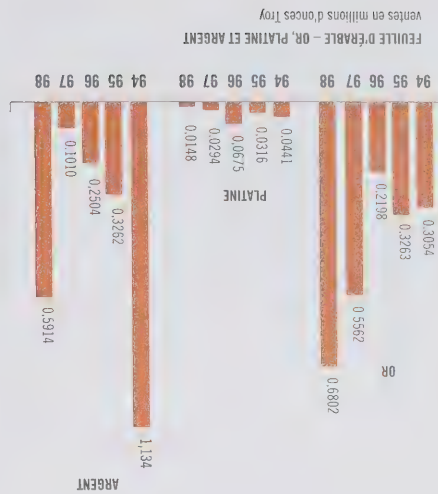
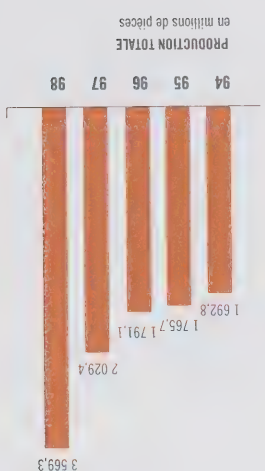
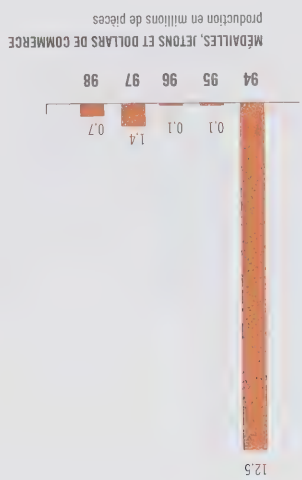
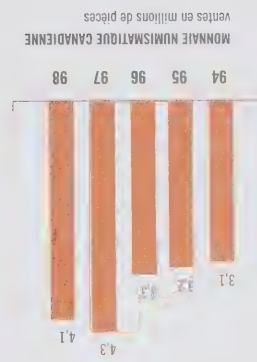
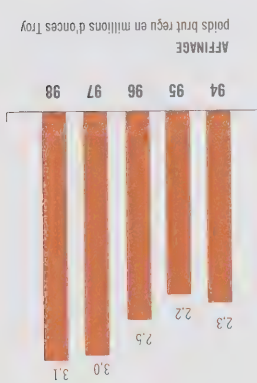
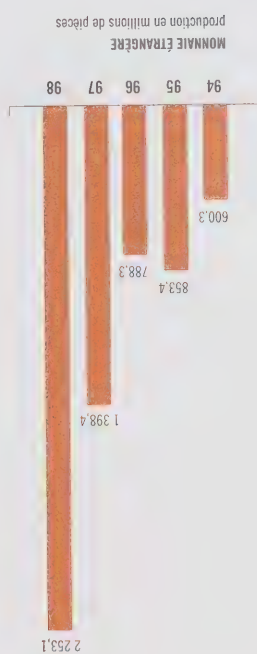
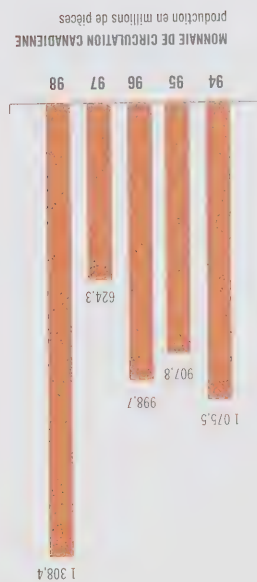
# STATISTIQUES - TABLEAU 1

Monnaie de circulation canadienne - Production en 1996, 1997 et 1998<sup>(1)</sup>

1998			1997			1996			Millésime 1995		
Total des pièces			Total des pièces			Total des pièces			Total des pièces		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			1997			1996			1995		
1998			199								

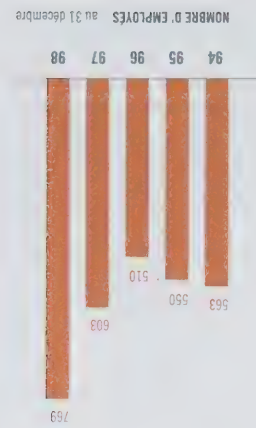
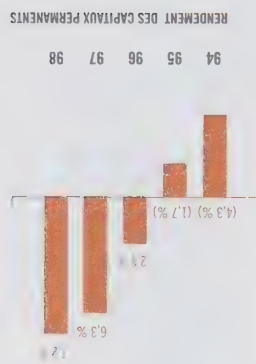
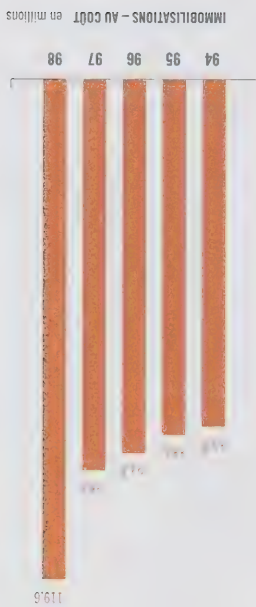
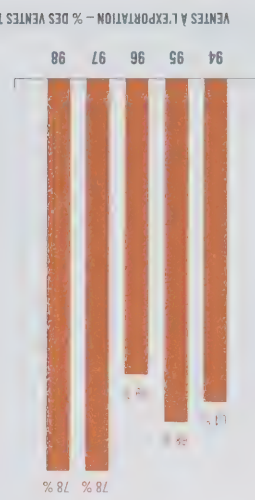
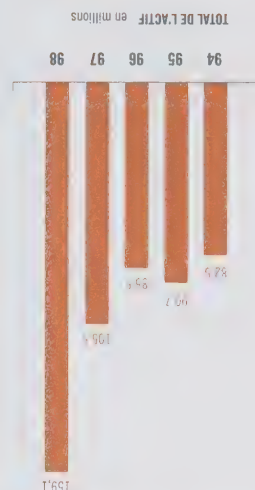
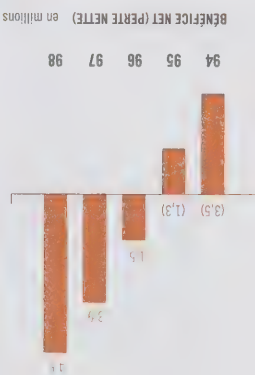
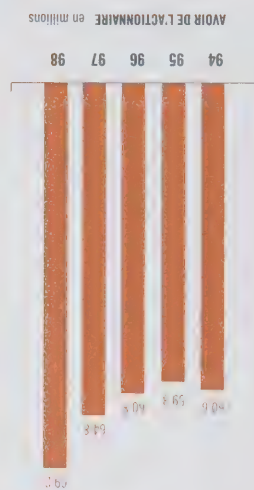


## RÉCAPITULATION QUINQUENNALE





## RÉCAPITULATION QUINQUENNALE







## NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

31 décembre 1998

### 6. IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES

L'impôt de la société en 1998 se résume à l'impôt des grandes sociétés. Le taux d'imposition prévu de la société est le taux fédéral net prévu par la loi (incluant la surtaxe) de 39,12 % moins la déduction de fabrication et de transformation de 7,0 %. Exception faite de l'impôt des grandes sociétés, le taux d'imposition réel pour 1998 et 1997 est nul suite à l'utilisation par la société de pertes non constatées auparavant et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif à la date où la société est devenue assujettie à l'impôt sur les bénéfices. Il y a un écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif qui existait en grande partie à la date où la société est devenue assujettie à l'impôt sur les bénéfices. Cet écart dispose pour réduire les bénéfices imposables des exercices futurs se chiffre à environ 22,4 millions de dollars (27,7 millions en 1997), avantage fiscal qui n'a pas été comptabilisé. La société n'est pas assujettie à l'impôt provincial.

### 7. OPÉRATIONS EN VUE APPARENTES

En termes de propriété commune, la société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties

Finances canadiennes de circulation sont effectuées en général non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

### 8. PLACEMENTS À COURT TERME ET AUTRES INSTRUMENTS FINANCIERS

La société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de change et du prix des métaux. À la fin de l'exercice, la valeur nominale des contrats de change à terme de la société, qui viennent tous à échéance en 1999, s'élevait à 10 millions de dollars (11 millions en 1997). Les contrats étant à court terme, les taux approchent le cours actuel du change au comptant. Des options sur métaux précieux d'une valeur de 10 millions (13 millions en 1997) ont été acquises pour fabriquer les pièces

### 9. INCERTITUDES DÉCOULANT DU PROBLÈME DU PASSAGE À L'AN 2000

Le passage à l'an 2000 pose un problème parce que de nombreux systèmes informatiques utilisent deux chiffres plutôt que quatre pour identifier l'année. Les systèmes sensibles aux dates peuvent confondre l'an 2000 avec une année se terminant par « 00 » ou une autre date, ce qui entraîne des erreurs lorsque des informations faisant intervenir des dates de l'an 2000 sont traitées. En outre, des problèmes semblables peuvent se manifester dans des systèmes qui utilisent certaines dates de l'année 1999 pour représenter autre chose qu'une date. Les répercussions du problème du passage à l'an 2000 pourront se faire sentir le 1<sup>er</sup> janvier de l'an 2000, ou encore avant ou après cette date, et, si l'on n'y remédie pas, les conséquences sur l'exploitation et l'information financière peuvent aller d'erreurs mineures à une défaillance importante des systèmes qui pourrait nuire à la capacité de la Monnaie d'exercer normalement ses activités. La Monnaie a consacré beaucoup d'efforts et de ressources pour traiter le problème du passage à l'an 2000 et des mesures correctives ont été entreprises. Des plans d'urgence sont mis en oeuvre afin de traiter les défaillances éventuelles découlant de l'an 2000. Toutefois, il n'est pas possible d'être certain que tous les aspects du problème du passage à l'an 2000 qui ont une incidence sur la Monnaie, y compris ceux qui ont trait aux efforts déployés par les clients, les fournisseurs ou d'autres tiers, seront entièrement résolus.



## NOTES AUX ETATS FINANCIERS

31 décembre 1998

### 3. STOCKS

(en milliers de dollars)

	1998	1997
Matières premières	27 012 \$	20 751 \$
Travaux en cours	11 788	7 266
Produits finis	10 903	6 813
Fournitures	3 749	2 867
	<b>53 452 \$</b>	<b>37 697 \$</b>

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux, la Monnaie emprunte les quantités d'or, d'argent et de platine dont elle a besoin et paie des intérêts calculés sur la valeur de ces métaux à la bourse. Au 31 décembre 1998, ces emprunts, qui n'apparaissent pas aux états financiers, représentaient 148 588 onces d'or, 1 190 684 onces d'argent et 7 590 onces de platine (contre 162 573 onces d'or, 1 114 419 onces d'argent et 3 623 onces de platine en 1997).

### 4. IMMOBILISATIONS

(en milliers de dollars)

	1998	Valeur	Amortissement cumulé	comptable nette	comptable nette
Terrains	3 226 \$	—	\$	3 226 \$	3 226 \$
Améliorations aux terrains	914	683		231	245
Bâtiments	56 667	17 728		38 939	28 443
Matériel	51 985	32 915		19 070	13 876
Matériel informatique et logiciels	6 780	4 417		2 363	872
	<b>119 572 \$</b>	<b>55 743 \$</b>		<b>63 829 \$</b>	<b>46 662 \$</b>

### 5. EMPRUNTS

(en milliers de dollars)

Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à un taux semestriel de 5,840 %, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998	1998	1997
	9 000 \$	10 000 \$
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000	31 000	—
Intérêts courus sur l'obligation	1 302	—
Moins la tranche échéant à moins d'un an	41 302	10 000
	<b>40 302 \$</b>	<b>9 000 \$</b>



NOTES AUX ÉTATS FINANCIERS

31 décembre 1998

1. POUVOIRS ET OBJECTIFS

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la Loi sur la Monnaie royale canadienne et est une société mandataire de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la Loi sur la gestion des finances publiques. Les objectifs de la Monnaie consistent à frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et à exercer des activités connexes.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Toutefois, l'ensemble des montants prêtés à la Monnaie et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 50 millions de dollars.

2. PRINCIPALES CONVENTIONS COMPTABLES

- a) Stocks
- Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette
- b) Immobilisations
- Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :
- |                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| Améliorations aux terrains         | 2 1/2 % |
| Bâtiments                          | 2 1/2 % |
| Matériel                           | 10 %    |
| Matériel informatique et logiciels | 20 %    |
- c) Revenus reportés
- Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.
- Les éléments d'actif et de passif libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens de l'exercice. Les profits et pertes de change sont inclus dans les résultats de l'exercice.
- d) Indemnités de cessation d'emploi
- Les employés ont droit à des indemnités à la cessation de leur emploi, comme le prévoient leur convention collective et les conditions d'emploi. Ces indemnités sont passées en charges au fur et à mesure qu'elles sont acquises par les employés.
- e) Régime de retraite
- Les employés participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. La société verse des cotisations équivalentes à celles des employés pour les services courants et ces cotisations sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.
- f) Conversion des devises

# ETAT DE L'ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE

pour l'exercice terminé le 31 décembre 1998 (en milliers de dollars)

1998	1997
<b>Activités d'exploitation</b>	
Bénéfice net	\$ 3 947
Élément sans incidence sur l'encaisse :	
Amortissement	4 067
10 242	8 518
Variation nette du fonds de roulement hors caisse	(14 359)
Augmentation des revenus reportés à long terme	2 695
Augmentation de la provision pour indemnités de cessation d'emploi	481
(2 665)	(8 423)
<b>Activités d'investissement</b>	
Acquisitions d'immobilisations (nettes)	(21 234)
<b>Activités de financement</b>	
Remboursement d'emprunts	(1 022)
Produits d'emprunts	38 502
9 924	37 480
Augmentation (diminution) de l'encaisse	13 581
Encaisse et placements à court terme (dette bancaire) au début de l'exercice	(3 768)
Encaisse et placements à court terme (dette bancaire) à la fin de l'exercice	9 813
	\$ (3 768)



# ÉTAT DES RÉSULTATS ET DES BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

pour l'exercice terminé le 31 décembre 1998 (en milliers de dollars)

	1998	1997
Revenus	511 267 \$	425 793 \$
Coût des produits vendus	450 172	373 697
Bénéfice brut	61 095	52 096
Autres dépenses d'exploitation	33 181	28 202
Marketing et Ventes	18 043	13 540
Administration	4 067	6 295
Amortissement	55 291	48 037
Bénéfice d'exploitation	5 804	4 059
Intérêts créditeurs	1 115	205
Intérêts débiteurs	(2 216)	(151)
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices	4 703	4 113
Impôt sur les bénéfices (note 6)	252	166
Bénéfice net	4 451	3 947
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	24 792	20 845
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	29 243 \$	24 792 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.



## BILAN

au 31 décembre 1998 (en milliers de dollars)

Actif	1998	1997
À court terme		
Encaisse et placements à court terme	9 813 \$	— \$
Débiteurs	30 237	20 249
Frais payés d'avance	1 740	924
Stocks (note 3)	53 452	37 697
Immobilisations (note 4)	63 829	58 870
	159 071 \$	105 532 \$
Passif		
À court terme		
Dette bancaire	— \$	3 768 \$
Créditeurs	30 861	19 126
Dette à court terme	6 200	—
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 5)	1 000	1 022
Revenus reportés	2 723	2 258
	40 784	26 174
À long terme		
Revenus reportés	2 695	—
Emprunts (note 5)	40 302	9 000
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	6 047	5 566
	49 044	14 566
Avoir de l'actionnaire		
Capital-actions (4 000 actions non transférables autorisées et émises)	40 000	40 000
Bénéfices non répartis	29 243	24 792
	69 243	64 792
	159 071 \$	105 532 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la direction

Présidente de la Monnaie

Danielle V. Weherup

Administration et Finances

Vice-présidente,

Beverley A. Lepine

Président du Conseil

D. José A. Blanco

d'administration

Approuvé au nom du Conseil

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la société au 31 décembre 1998 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de sa situation financière pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

J'ai vérifié le bilan de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 1998 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes



L. Denis Desautels, FCA

Vérificateur général du Canada

Ottawa, Canada, le 19 février 1999



## RAPPORT DE LA DIRECTION

Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendamment pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la société, soit le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

Les états financiers du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assumer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but d'établir avec une certitude raisonnable que l'information financière fournie est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent ainsi qu'à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Danielle V. Wetherup  
Présidente de la Monnaie

Beverley A. Lepine  
Vice-présidente, Administration et Finances

Ottawa, Canada, le 19 février 1999



Les revenus de 511 millions de dollars pour l'exercice terminé le 31 décembre 1998 ont dépassé de 85 millions de dollars ceux de 426 millions de dollars de l'exercice précédent et ont surpassé les prévisions de 350 millions de dollars. Cette augmentation est attribuable aux fortes ventes de produits d'investissement en or et aux expéditions records de pièces étrangères de circulation. Les ventes à l'exportation se sont maintenues à un niveau élevé puisqu'elles ont représenté près de 80 % des ventes totales. Le bénéfice avant impôt sur les bénéfices de 4,7 millions de dollars de 1998 a dépassé celui prévu de 4,5 millions de dollars et se compare avantageusement à celui de 4,1 millions de dollars enregistré au cours de l'exercice précédent.

La demande record de pièces canadiennes de circulation de 1 cent, 5 cents et 10 cents a fait grimper les expéditions qui ont atteint 1,3 milliard de pièces à la fin de l'exercice. La pièce de 2 dollars introduite en 1996 a continué d'influer sur la pièce de 1 dollar plaquée bronze et sur celle de 25 cents.

L'introduction de nouveaux produits demeure une stratégie clé de la Monnaie. Les pièces à tirage limité comme la pièce en or 99999, la première pièce de la série sur l'astronomie chinoise, l'ensemble du 90<sup>e</sup> anniversaire et les autres nouveaux produits numismatiques ont contribué à augmenter les ventes de pièces canadiennes numismatiques d'environ 10 % par rapport à celles de l'exercice précédent. La plaquette en or d'une once et la Feuille d'érable en argent à marque privée ont été mises en marché afin de répondre à la demande de la clientèle pour de nouveaux produits d'investissement en métaux précieux purs. La marge sur coûts variables des nouveaux produits, de 12 %, reflète l'impact positif de l'innovation et de la créativité des employés.

Une présence forte et continue sur les marchés mondiaux a entraîné un niveau élevé d'activité. Les ventes de 680 000 onces de la Feuille d'érable en or, particulièrement aux États-Unis, ont largement dépassé les prévisions. Les investissements dans des presses ultra-rapides ainsi que dans des procédés et du matériel de fabrication modernes ont aidé la Monnaie à atteindre un niveau d'expédition record de 2,2 milliards de pièces étrangères de circulation à 17 gouvernements nationaux, ce qui a fait plus que doubler les revenus comparativement à ceux de l'exercice précédent. Des marchés ont été conclus pour la livraison de plus de 1,5 milliard de pièces étrangères de circulation en 1999.

Les frais de transport relativement aux expéditions records de pièces étrangères de circulation représentent une augmentation de 5,0 millions de dollars des dépenses du Marketing et des Ventes. Les dépenses de l'Administration de 18,0 millions de dollars ont augmenté de 4,5 millions de dollars par rapport à celles de

13,5 millions de dollars de l'exercice précédent. Les dépenses initiales visant l'amélioration des procédés de fabrication ainsi que les activités importantes liées à la conformité à l'an 2000. Ces niveaux élevés d'activité et de croissance dans l'ensemble des lignes de produits ont exercé une pression importante sur les besoins en fonds de roulement, ce qui a entraîné une augmentation des débiteurs et des stocks. En date du présent rapport, la plupart des débiteurs avaient été recouvrés. Des emprunts à court terme ont été nécessaires pendant l'exercice. Malgré que les stocks aient été élevés à la fin de l'exercice en raison d'une hausse des quantités de produits numismatiques, aux fins de leur lancement, au début de 1999, les taux de rotation des stocks ont augmenté, reflétant les initiatives introduites au niveau de la fabrication pour améliorer les temps de cycle. La croissance énorme de l'actif continuera de faire l'objet d'une gestion attentive. Un examen des matières et des produits desuets a été réalisé à la fin de l'exercice et il a donné lieu à une radiation de 1,7 million de dollars (760 000 \$ en 1997). La gestion du lancement des nouveaux produits a été améliorée grâce au Comité des nouveaux produits, qui coordonne les prévisions, l'acquisition et la production, dans le but de réduire la désétude et d'augmenter la marge sur coûts variables des nouveaux produits.

Conformément à sa stratégie de réinvestissement permanent visant à accroître la souplesse, la fiabilité et la capacité du matériel de production ainsi qu'à relever les défis technologiques, la Monnaie a investi 12,8 millions de dollars. Cet investissement a été autofinancé. La construction de l'installation de pliage de 31 millions de dollars a débuté (8,4 millions de dollars en 1998) et elle devrait s'achever en l'an 2000. Des emprunts à long terme ont été conclus au début de 1998 pour soutenir cette stratégie pluriannuelle.

Une priorité clé de la Monnaie consiste à relever les défis du problème informatique de l'an 2000. La Monnaie a accordé une attention particulière au maintien de l'exploitation de son matériel et de ses installations de fabrication, particulièrement de ses systèmes intégrés. Jusqu'à ce jour, l'analyse des stocks, l'évaluation du risque d'entrepôt, la vérification de la conformité des fournisseurs et la planification d'urgence ont été réalisées relativement aux systèmes du matériel et des installations de fabrication ainsi qu'au matériel et aux logiciels du système informatique et des applications de gestion. Les activités de correction, d'essai et d'utilisation des systèmes touchés ont atteint leur stade final. La Monnaie s'est engagée à assurer la conformité à l'an 2000 de l'ensemble de ses systèmes avant le milieu de 1999.



CONSEIL D'ADMINISTRATION

<b>D<sup>r</sup> José A. Blanco</b> Associé, Blanco Mihalie Associates Sudbury (Ontario) Président du Conseil Membre du Comité de vérification, du Comité de rémunération et du Comité de régie	<b>Danielle V. Wetherup</b> Présidente de la Monnaie Membre du Comité de vérification, du Comité de rémunération et du Comité de régie	<b>Sheldon F. Brown</b> Président, S. Brown Cresting Ltd. Sydney (Nouvelle-Écosse) Président du Comité de rémunération Membre du Comité de régie
<b>Gerard D. Connolly</b> Président, Post Church Envelopes Lindsay (Ontario) Membre du Comité de rémunération (jusqu'au 3 juin 1998)	<b>Diane Marleau</b> Vice-présidente, Étude Économique Conseil Montréal (Québec) Membre du Comité de rémunération	<b>Charles F.M. Ross, B.A.sp., LL.B.</b> McKenzie Lake London (Ontario) Président du Comité de vérification Membre du Comité de régie
<b>Timothy J. Spiegel</b> Associé, Spiegel, Skillen & Associates Kelowna (Colombie-Britannique) Président du Comité de régie Membre du Comité de vérification	<b>Judith A. Kavanagh</b> Consultante Montréal (Québec) Membre du Comité de vérification	<b>Ernie Gilroy</b> Président, Home Securities Insurance Services Winnipeg (Manitoba) (depuis le 4 juin 1998) Paul-H. Bilodeau Président, Paul Bilodeau et Associés Québec (Québec) Membre du Comité de vérification et du Comité de rémunération

CADRES SUPÉRIEURS

<b>Danielle V. Wetherup</b> Présidente de la Monnaie	<b>Brian Legris</b> Vice-président Ressources Humaines	<b>Diana J. Beattie</b> Vice-présidente Planification et Affaires Générales
<b>Donald Burke</b> Vice-président Marketing et Ventes	<b>Beverley A. Lepine</b> Vice-présidente Administration et Finances	<b>Jean-Pierre Tremblay</b> Vice-président Fabrication
	<b>Marguerite F. Nadeau</b> Directrice exécutive Service juridique et secrétaire de la Société	<b>Diane Plouffe Reardon</b> Directrice exécutive Communications

DIRECTEURS

<b>Ago Aarand</b> Directeur, Arts, et Chef graveur (jusqu'au 28 août 1998)	<b>Kevin Casey</b> Directeur, Finances	<b>Norman Tøye</b> Directeur, Trésorerie et gestion du risque
<b>Sheldon Beveridge</b> Directeur par intérim, Gravure	<b>Stephen Hops</b> Directeur, Usine d'Ottawa	<b>Hieu C. Truong</b> Directeur, Ingénierie
<b>Roy Barron</b> Directeur, Achats (jusqu'au 28 mai 1998)	<b>Donald MacNeil</b> Directeur, Systèmes de fabrication	<b>Philip Ziilinski</b> Directeur, Planification et Coordination
<b>Kevin Newson</b> Directeur par intérim, Achats (depuis le 29 mai 1998)	<b>Guy Roberge</b> Directeur, Planification et programmes des Ressources Humaines	<b>Paul-André Laurin</b> Directeur, Technologie de l'information (depuis le 6 avril 1998)
		<b>Kit Staley</b> Directeur par intérim, Winnipeg

OBJECTIF DE DEVENIR LE LEADER MONDIAL DANS LE DOMAINE DU MONNAYAGE.

CONCRÈTES POUR RÉALISER SA VISION ET ELLE S'EST RÉSOLUMENT ENGAGÉE À ATTEINDRE SON PLAN D'ENTREPRISE QUINQUENNAL ACTUEL. EN 1998, LA MONNAIE A AUSSI ADOPTÉ DES MESURES DANS LE DOCUMENT *EN MARCHE VERS L'AN 2010* EXPRIMANT SA VISION À LONG TERME, ET DANS SON PROPREMENT DITES. LA MONNAIE A FAVORISÉ NOMBRE DES CHANGEMENTS PRÉVUS IL Y A DEUX ANS INTERNATIONALES QUI, AU FIL DES ANNÉES, ÉVOLUERONT POUR DEVENIR DES ALLIANCES ET ELLE A POURSUIVI LE PROCESSUS À LONG TERME CONSISTANT À ÉTABLIR DES RELATIONS L'OBTENTION D'UNE HOMOLOGATION OFFICIELLE RECONNUE À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE MARCHÉS EN FAISANT CONFIRMER LE BIEN-FONDÉ DE SON EXCELLENTE RÉPUTATION PAR INTERNATIONALE. LA MONNAIE A AUSSI PRIS EN 1998 DES MESURES POUR PERCER DE NOUVEAUX DONNERA LES MOYENS DE SE MESURER AUX PLUS DYNAMIQUES DE SES CONCURRENTS À L'ÉCHELLE LA MONNAIE SUR LE MÊME PIED QUE SES CONCURRENTS, MODERNISERA SA TECHNOLOGIE ET LUI ACTIVITÉS INTERNATIONALES. LA CONSTRUCTION D'UNE INSTALLATION DE PLACAGE METTRA AUSSI NOUVELLE LOI PROCURERAIT À LA MONNAIE LE CADRE DONT ELLE A BESOIN À L'APPUI DE SES RÉELLE, FORTE ET SOUTENUE AU COURS DU SIÈCLE À VENIR. PLUS PARTICULIÈREMENT, LA EN 1998, LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE A JETÉ LES BASES NÉCESSAIRES À UNE CROISSANCE

Reconnaissance internationale  
Alliances internationales

PRÉVISIONS

## PRÊTE POUR L'AVENIR

Cadre législatif  
Technologie concurrentielle





Ottawa et à Winnipeg afin d'examiner les résultats du sondage et d'inviter les employés à participer aux consultations sur les améliorations qui pourraient être apportées au milieu de travail, sur l'efficacité opérationnelle et sur les relations avec les employés. Les employés ont également contribué à l'établissement des priorités en matière de communication et à l'élaboration des stratégies de communication interne. Plus particulièrement, la Monnaie a pris acte du souhait clairement exprimé par les employés d'assumer un plus grand leadership et d'avoir leur mot à dire dans le processus décisionnel.



**APPUI AUX OBJECTIFS DE LA MONNAIE**  
Craig Szelestowski, siège social, pour sa capacité à travailler avec des gens de tous les paliers de l'organisation et pour sa profonde compréhension de la philosophie de l'entreprise.

**ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI** La Monnaie est déterminée à amorcer le siècle nouveau en ayant acquis l'assurance que tous ses employés sont traités de manière équitable, comme l'exige la loi et comme le sous-tendent les valeurs de l'entreprise. En 1998, la Monnaie a commencé à réviser ses mécanismes d'embauche pour s'assurer qu'ils répondent aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, en vue de cerner et d'éliminer toute source éventuelle de discrimination. Cet examen, qui prendra fin en 1999, jettera les bases du plan d'équité en matière d'emploi de la Monnaie qui englobera une stratégie de consultation et de communication sur cette question.

**COMMENTAIRES** En guise de suivi au sondage de 1997 mené auprès des employés, la Monnaie a organisé des ateliers à l'hôtel de la Monnaie tout en créant des locaux bien éclairés et modernes répondant aux besoins des employés, des clients et des partenaires.

UN PASSÉ RICHE, UN AVENIR PROMETTEUR

LES RÉNOVATIONS EFFECTUÉES À L'ÉDIFICE D'OTTAWA PERMETTENT D'OPTIMISER L'UTILISATION DE L'ESPACE ET D'OFFRIR AUX EMPLOYÉS DES POSTES DE TRAVAIL PLUS CONFORTABLES ET PLUS FONCTIONNELS. LE GRAND DÉFI DE CES RÉNOVATIONS CONSISTAIT À RESPECTER LE CARACTÈRE DE L'HÔTEL DE LA MONNAIE TOUT EN CRÉANT DES LOCAUX BIEN ÉCLAIRÉS ET MODERNES RÉPONDANT AUX BESOINS DES EMPLOYÉS, DES CLIENTS ET DES PARTENAIRES.

STRATÉGIE 1 : Favoriser la créativité et promouvoir l'innovation.

APPARTENIR À L'ÉLITE La qualité sera demain pour la Monnaie d'une importance vitale, car celle-ci mondialisera de plus en plus ses activités. Déjà réputée pour la qualité de ses produits et sa fiabilité, la Monnaie a entrepris d'obtenir en 1998 une certification officielle de l'ISO (Organisation internationale de normalisation). Cette homologation assure les clients du monde entier qu'un fournisseur est vraiment en mesure de produire ce qu'il prétend produire, mais elle encadre aussi le travail du producteur par des normes claires. Le programme de certification a commencé en mai 1998 par un rigoureux programme d'évaluation statistique et de vérification réglementaire. La Monnaie espère obtenir sa certification d'ici juin 1999 à Winnipeg et d'ici décembre 1999 à Ottawa.

STRATÉGIE 2 : Favoriser la tenue d'un dialogue continu et productif entre la

direction et le syndicat.

CONCORTATION En 1998, la Monnaie a réagi rapidement à l'évolution de la demande et a ajusté sa production en conséquence. Cette faculté d'adaptation découle en grande partie d'un accord conclu au début de l'année avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) permettant l'embauche de travailleurs occasionnels dans des secteurs précis de l'usine de Winnipeg. En effet, cet accord et l'accord similaire conclu à l'usine d'Ottawa en 1997 ont permis à la Monnaie de s'adapter plus rapidement aux changements soudains de la demande. En 1998, la Monnaie a aussi commencé à négocier les nouvelles conventions collectives avec l'AFPC et le Syndicat uni du transport (qui représente les agents du Service de protection de l'établissement d'Ottawa). Une première convention collective a été conclue avec le Syndicat uni du transport en décembre 1998. Les discussions avec l'AFPC se poursuivent.

STRATÉGIE 3 : Investir dans la formation et le perfectionnement professionnel. FORMER POUR ÉVOLUER Pour faire face à la concurrence du XXI<sup>e</sup> siècle, la Monnaie doit améliorer ses atouts sur le

plan de la concurrence en faisant du perfectionnement professionnel de ses employés un processus continu. Elle a donc investi dans la formation et l'éducation. L'équivalent de 4 p. 100 de sa masse salariale en 1998 (soit plus de 1 000 000 \$). Entre autres sujets de formation retenus, mentionnons les ateliers techniques, les ateliers d'information et les cours liés à l'emploi; les cours de langue et de connaissances fondamentales; les ateliers sur la gestion du temps et du stress et les cours de langage gestuel. Le programme d'acquisition de compétences fondamentales constitue un précédent à la Monnaie royale canadienne, le syndicat et la direction ayant collaboré pour la première fois à la mise en place d'un cours pour partager les connaissances de base.

STRATÉGIE 4 : Accroître l'adhésion des employés aux valeurs organisationnelles que sont la confiance, le respect, l'ingéniosité et la participation en soulignant et en récompensant les comportements conformes à ces valeurs dans le cadre du système de gestion du rendement.

HONNEUR AUX EMPLOYÉS L'avenir de la Monnaie dépendra de la volonté de ses employés d'appuyer les objectifs de l'entreprise et de mettre à contribution leur créativité et leurs compétences afin d'améliorer la qualité des produits et d'accroître la productivité. En 1998, la Monnaie a créé une série de prix afin de signaler la contribution de ses employés les plus méritants.

PRIX DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Jay Wheeler, siège social, pour s'être dévoué pendant des années en vue de créer un milieu de travail sécuritaire. La Monnaie a aussi inauguré ses prix d'excellence, dont voici les récipiendaires :

RÉALISATIONS ADMINISTRATIVES OU OPÉRATIONNELLES

Phil Landry, usine de Winnipeg, pour son empressément constant à régler les problèmes de production les plus délicats.

**OBJECTIF 3 :** Créer un environnement où règne une atmosphère de confiance et de respect qui favorise l'ingéniosité et la participation et

qui amène les employés à travailler pour réaliser la vision de la Monnaie royale canadienne de devenir le leader mondial dans le domaine du monnayage.

Certification ISO

BÂTIR L'ÉQUIPE

REVE DE L'ANNÉE

Investir dans la formation

Prix d'excellence



EN 1998, LA MONNAIE A CONTINUÉ À TRAVAILLER À LA CONSTITUTION D'UNE ÉQUIPE VOUÉE À L'EXCELLENCE, D'UNE ÉQUIPE CAPABLE DE S'ENGAGER À LONG TERME. EN COURS D'EXERCICE, LA MONNAIE S'EST EFFORCÉE DE CRÉER UN ENVIRONNEMENT PROPICE À L'ÉCLOSION DE SES VALEURS ORGANISATIONNELLES. ELLE A CONÇU DE NOUVEAUX MOYENS POUR SOULIGNER LES EFFORTS DE SES EMPLOYÉS, RÉCOMPENSER CEUX-CI ET LES INSPIRER. ELLE A INVESTI DANS LA FORMATION ET A INVITÉ LES EMPLOYÉS À RELEVÉ LE DÉFI DE L'AMÉLIORATION CONTINUE. ELLE A RECHERCHÉ DES MÉTHODES NOUVRAGES POUR PROCURER À SES EMPLOYÉS L'INFORMATION, LES OUTILS ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL DONT ILS ONT BESOIN POUR L'AIDER À REMPLIR SA MISSION : DEVENIR LE LEADER MONDIAL DANS LE DOMAINE DU MONNAYAGE AU COURS DU SIÈCLE PROCHAIN.



passant de 1 074 000 en 1997 à 1 393 000 en 1998. Pour faire face à la demande, l'effectif a grossi avec 87 nouveaux postes à temps plein et 79 nouveaux postes occasionnels, à temps partiel ou occupés par des étudiants. Les revenus de ventes à valeur ajoutée par employé, à 130 000 \$, ont dépassé ceux de 122 000 \$ enregistrés en 1997. Le nombre d'accidents a augmenté, mais le nombre de jours non travaillés en conséquence, par accident, a diminué. Le taux de gravité des accidents par 100 employés a baissé à 46,1 en 1998 contre 52,3 en 1997. L'importance de la formation en matière de santé et de sécurité étant reconnue, surtout dans un milieu de travail en croissance, des efforts accrus seront effectués dans ce sens.

**SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDES** En 1998, la Monnaie a planifié

et mis en oeuvre un programme pour mettre à niveau sa technologie informatique. Ce nouveau programme prévoit l'implantation d'une série complète de logiciels qui reliera tous les secteurs de la Monnaie et permettra la libre circulation de l'information, facilitant ainsi la prise de décisions éclairées à tous les paliers de l'organisation. Une fois qu'il sera pleinement opérationnel, le nouveau système améliorera la gestion du processus d'approvisionnement et les fonctions de commerce électronique, en plus d'uniformiser les applications financières.

**RETOUR VERS LE FUTUR EN L'AN 2000**

Les préparatifs de la Monnaie en vue de l'an 2000 sont bien avancés. Les systèmes sont corrigés et les plans d'urgence établis conformément à l'échéancier.

**PLUS VITE, PLUS FORT ET MIEUX**

En 1997, le taux annuel de roulement des stocks de pièces de circulation étrangères à la Monnaie royale canadienne était de 2,5, mais il est monté à 5 en 1998. Le taux de roulement annuel des stocks de produits d'investissement en or a pour sa part augmenté de 8 qu'il était en 1997 à presque 10 en 1998.

**À L'ÉCOUTE**

Un sondage commandé par la Monnaie a démontré que la notoriété de la Monnaie royale canadienne s'est accrue partout au pays pendant le concours Fêtes Centésation. De 88 p. 100 qu'il était en avril, le taux de notoriété est passé à 92 p. 100 en juin. Le sondage a aussi révélé que deux Canadiens sur trois étaient au courant du concours lui-même.

**STRATÉGIE 5 : Continuer de gérer les coûts et d'accroître la productivité.**

**INTÉGRATION TOTALE** En 1998, le défi consistait à améliorer la

productivité tout en fabriquant un nombre record de pièces de monnaie. Pour l'avenir, le défi résidera dans la difficile tâche de continuer à s'améliorer tout en fonctionnant à plein régime. En 1998, les améliorations sont venues principalement de la rationalisation des liens entre les activités de vente, d'approvisionnement et de fabrication et de l'intégration de ces processus de telle sorte que chaque phase de la production se termine « juste à temps » pour alimenter la phase suivante. Le taux de roulement des stocks en a été accru et la durée de cycle, abrégée. La Monnaie ayant fonctionné à près de 70 p. 100 de sa capacité en 1998 (comparativement à 30 p. 100 en 1996), les améliorations viendront désormais principalement des investissements que la Monnaie sera en mesure de réaliser dans son équipement et son personnel. Deux nouvelles presses à haute vitesse, une machine à graver et à fraiser et un spectromètre à fluorescence X ont ainsi été achetés en 1998 dans le cadre d'un programme à long terme de renouvellement des biens de production.

**UN EFFECTIF EN HAUSSE**

En 1998, la production a grimpé en flèche dans trois secteurs d'activité de la Monnaie par rapport à l'année précédente : hausse de 110 p. 100 pour les pièces canadiennes de circulation, de 87 p. 100 pour l'ensemble des produits d'investissement et de 57 p. 100 pour les pièces étrangères de circulation. Le nombre total d'heures travaillées a également monté,

**UNE RÉCOLTE ABONDANTE**

En 1997, la Monnaie royale canadienne avait produit autour de 2 milliards de pièces à son usine de Winnipeg. En 1998, grâce aux ventes records de pièces de circulation étrangères et à l'augmentation de 110 p. 100 de la demande de pièces de circulation canadiennes, sa production est passée à 3,6 milliards de pièces.



Ottawa. La Monnaie a participé à des événements comme Bal de neige, le Festival canadien des tulipes et les Courses de bateaux-dragons à Ottawa et Winnipeg, et elle a commandité le prestigieux *Royal Winnipeg Ballet*. La Monnaie a en outre dévoilé ses nouveaux produits de manière à leur conférer une visibilité maximale. Ainsi, elle a lancé sa série sur les baleines à l'Aquarium de Vancouver et la pièce en or 99,999 – la pièce la plus pure du monde – à l'importante foire internationale de numismatique de Bâle. La Monnaie a aussi affirmé sa présence à l'autre bout du monde en 1998. En effet, la mission commerciale Équipe Canada a apporté avec elle un présentoir des pièces commémorant l'œuvre de Norman Bethune lors de sa mission commerciale à Beijing et Shanghai. Des publications spécialisées d'un peu partout dans le monde, notamment *Mineria Pan America*, *World Finance* et *Technologie canadienne*, ont fait de la Monnaie royale canadienne le sujet de reportages principaux, ce qui a rehaussé considérablement l'image de la Monnaie à l'étranger.

**UNE NOUVELLE GÉNÉRATION** En tant qu'organisme public, il incombe à la Monnaie d'aider les Canadiens à célébrer leur patrimoine et leur culture par l'entremise de leurs pièces de monnaie. En sa qualité d'entité commerciale, la Monnaie doit aussi assumer une autre responsabilité : favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de collectionneurs qui viendront assurer la pérennité de l'industrie. En 1998, la Monnaie a poursuivi ces deux objectifs en commémorant au sein de la collectivité des événements historiques canadiens. La pièce célébrant le 125<sup>e</sup> anniversaire de la Gendarmerie royale du Canada, par exemple, a été lancée sur les rives du Canal Rideau pendant le festival Bal de neige, devant une nuée d'écouliers. Le dévoilement d'une énorme sculpture de neige reproduisant le motif de la pièce (une police à cheval en uniforme de 1873) a constitué le clou de l'événement. La Monnaie s'efforce, par l'entremise d'activités de ce genre, de s'assurer que les enfants d'âge scolaire en apprennent le plus possible sur les pièces de monnaie et l'art de les collectionner.

À travers tous les médias (électroniques, écrits, télévision), la Monnaie a fait connaître le concours, ce qui lui a valu des reportages à l'échelle nationale. Des milliers de Canadiens ont participé au concours et un jury constitué d'étudiants en art et en graphisme a aidé à choisir les gagnants. Pour la première fois de l'histoire de la Monnaie, chaque pièce portera le mois de son émission.

**SEMER POUR L'AVENIR** Les efforts de marketing déployés en 1998 s'inscrivent dans un effort à long terme de sensibilisation des consommateurs canadiens axé sur les collectionneurs de demain. Par exemple, des messages publicitaires télévisés dont le moment de diffusion a été judicieusement sélectionné ont présenté les pièces de monnaie comme l'héritage futur des enfants d'aujourd'hui. La Monnaie s'est aussi mise à l'heure des technologies de communications de demain (particulièrement grâce aux améliorations apportées dans le secteur du commerce électronique et sur Internet puisque la Monnaie s'était donné jusqu'en 1999 pour rendre tous ses produits accessibles par voie électronique). Le slogan retenu pour 1998, « Les plus belles valeurs du monde », évoquait des valeurs monétaires mais aussi humaines et spirituelles. Ce slogan avait également des résonances au niveau du nouveau Club des Maîtres par l'entremise duquel les clients les plus fidèles sont récompensés par une série d'avantages.

**UN NOM CONNU DE TOUS** Le succès qu'obtiendra la Monnaie royale canadienne dans la poursuite de son objectif de devenir le leader mondial au cours du siècle à venir dépendra en partie de sa capacité d'étendre sa notoriété. En 1998, la Monnaie a poursuivi son programme à long terme visant à mieux se faire connaître à l'échelle locale, nationale et internationale. L'établissement de Winnipeg a accueilli 28 500 visiteurs en 1998, soit au-delà de 20 p. 100 de plus qu'en 1997, et plus de 100 000 visiteurs (10 p. 100 de plus que l'an dernier) ont effectué une visite guidée des installations du siège social à

pièce en or pur à 99,999, qui s'est écoulée très rapidement, établissait une nouvelle norme de pureté au Canada et dans le monde. Les nouveaux produits pour 1998 ont atteint la marge sur coûts variables prévue de 12 p. 100 comparable à celle de 1997.

#### LE GOUVERNEUR GÉNÉRAL DU CANADA

Le Gouverneur général du Canada a honoré la Monnaie royale canadienne de sa présence à l'occasion de la célébration du 90<sup>e</sup> anniversaire de l'établissement en 1998. Cette fête a servi de cadre au lancement d'un ensemble de pièces qui reprenaient des motifs remontant à la création de la Monnaie en 1908. La Monnaie royale canadienne a pour sa part encore une fois commandité la Gala des Prix du Gouverneur général pour les arts de la scène et frappé les médailles d'une grande élégance qui ont été remises à des artistes canadiens aussi réputés que les membres de l'équipe de la Royal Canadian Air Force.

#### PIÈCES PRIMÉES

En 1998, World Coin News a accordé un prix à deux pièces de collection canadiennes. La pièce en or 2 carats de 200 \$ de 1997 représentant une œuvre d'art haïda intitulée Corbeau apportant la lumière au monde a été désignée meilleure pièce de 1997, tandis que la pièce en or 14 carats de 100 \$ de 1997 frappée à la mémoire d'Alexander Graham Bell a été désignée la pièce la plus importante sur le plan historique.

**STRATÉGIE 4 :** Optimiser les stratégies de marketing et de vente, y compris les stratégies de distribution et de marketing direct.

**SOUVENIRS D'HIÉR, RÊVES DE DEMAIN** À l'approche du nouveau millénaire, la Monnaie a fixé en 1998 les prémisses de développement de vingt-quatre nouvelles pièces de circulation : douze seront émises en 1999 et représenteront des thèmes commémorant des événements historiques et des symboles canadiens. Douze autres suivront en l'an 2000 et illustreront les aspirations que nourrissent les Canadiens pour l'avenir. Ayant découvert au moyen de ses études de marché que la population canadienne souhaitait participer à la conception des motifs des pièces du millénaire, la Monnaie a lancé à tous les gens du pays une invitation à participer

**UNE VÉRITABLE MINE D'OR**  
En 1982, la Monnaie royale canadienne a été la première à produire une pièce en or pur à 99,999 p. 100, la pièce d'investissement de la Feuille d'érable en or. En 1998, le degré de pureté a encore augmenté avec l'émission d'une pièce numismatique en or pur titrant 99,999 p. 100. Les 1 998 pièces de cette édition spéciale à tirage restreint sont les plus grosses jamais produites commercialement avec de l'or de cette pureté, et toutes se sont vendues.

**UNE RÉCOLTE ABONDANTE** Retenant les efforts constants déployés par la Monnaie en vue de devenir le « leader mondial », le Canada commence à être reconnu comme l'un des grands fournisseurs de pièces de circulation. Depuis plusieurs années, le volume de pièces de circulation étrangères fabriquées par la Monnaie royale canadienne est en augmentation constante. En 1998, les ventes ont monté avec 2,2 milliards de pièces expédiées comparativement à 1,4 milliard en 1997. La rapidité des délais de production de la Monnaie constitue le secret de ce succès. Si de nombreuses Monnaies peuvent produire des pièces de qualité à un coût concurrentiel, très peu d'entre elles arrivent cependant à livrer de grandes quantités de pièces de circulation aussi rapidement qu'il le faut.

**LA VALEUR DU BON MOTIF** En 1998, la Monnaie a mis sur le marché des produits de collection superbes à l'intention des numismates comme des néophytes. Elle s'est aussi intéressée à ce qui promet d'être le marché en émergence le plus important des prochaines années : le marché des cadeaux. Des thèmes et motifs évocateurs de la culture canadienne ont assuré aux pièces de la Monnaie royale canadienne une présence très en vue sur le marché. La Monnaie a émis une pièce de la Feuille d'érable en argent de dix onces, la plus grosse pièce canadienne jamais frappée, et la pièce sur l'année du Tigre (de la série sur l'astrologie chinoise), dont les exemplaires se sont écoulés en tout juste deux semaines. Une autre populaire série mettait en valeur les « géants des océans canadiens », les baleines, tandis que la

alliances outre-mer au cours des années à venir. L'allié le plus remarquable de la Monnaie en 1998 a été la République populaire de Chine. La Chine a en effet produit conjointement avec le Canada un jeu de deux pièces en argent soulignant l'œuvre humanitaire de Norman Bethune. À l'échelle nationale, la Monnaie a continué à tisser des liens avec certains partenaires comme la Banque Royale, le Club Z, La Baie et la Société canadienne des postes (qui a distribué un ensemble alliant des timbres et la pièce de monnaie illustrant l'année du Tigre de la série sur l'astrologie chinoise).

CRÉER AUJOURD'HUI LES PARTENARIATS DE DEMAIN

La Monnaie royale canadienne est à l'avant-garde mondiale en ce qui concerne le concept de Conseil international de marketing des Monnaies. Les Monnaies du monde entier étant confrontées à des défis similaires, il paraît sensé pour elles de s'unir afin de stimuler l'intérêt pour les pièces de monnaie. Dix établissements monétaires nationaux ont participé à une réunion convoquée à Vancouver par la Monnaie royale canadienne en 1998. De nouvelles rencontres sont prévues.

STRATÉGIE 3 : Développer de nouveaux produits et services axés sur le consommateur et ciblés avec précision.

UNE GERBE D'OR Il est toujours difficile de prévoir le volume des ventes des produits d'investissement en or. Le rendement obtenu cette année (680 000 onces par rapport aux 360 000 onces anticipées) a donc constitué un heureux résultat. L'incertitude économique à l'échelle mondiale a pu contribuer à ce succès, et la présentation des nouveaux produits ainsi qu'une stratégie d'établissement des prix favorable y sont aussi pour quelque chose. Les plaquettes d'or 24 carats d'une once, par exemple, se sont bien vendues comme alternative à la traditionnelle Feuille d'érable en or, et une marque privée distinctive a été appliquée sur des pièces de la Feuille d'érable en argent pour différents clients. Enfin, la Feuille d'érable en argent de 10 onces est entrée dans l'histoire en 1998 en devenant la plus grosse pièce jamais frappée par la Monnaie royale canadienne.

STRATÉGIE 1 : Recommander des modifications à la Loi sur la Monnaie royale canadienne afin de procurer à la Monnaie la marge de manœuvre qui lui permettra de répondre de manière satisfaisante aux exigences que lui imposent la concurrence et les autres forces du marché.

L'IMPALCABLE LOI DU MARCHÉ Au cours des années à venir, la capacité de la Monnaie de fonctionner comme une entité commerciale reposera sur un de ses principaux accomplissements en 1998, soit la présentation d'une nouvelle loi au Parlement. L'objet du projet de loi C-41, qui a été adopté à la Chambre des communes en 1998 avant d'être déposé devant le Sénat, comporte trois volets : rationaliser le processus d'approbation des pièces et de leur motif, assouplir les mécanismes internes de régie et augmenter les pouvoirs de la Monnaie à l'interieur du cadre de responsabilisation actuel. Fondamentalement, la nouvelle loi donne à la Monnaie les pouvoirs d'une personne physique : la liberté d'acheter des compagnies, de se fusionner et de conclure des alliances stratégiques. Avec de tels pouvoirs, la Monnaie pourrait élargir son réseau de distribution et mieux servir ses marchés en livrant les produits plus rapidement et en réduisant les coûts. La nouvelle loi donnerait aussi au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux et à la Monnaie elle-même plus de pouvoirs en ce qui concerne la composition et les motifs des pièces. La capacité d'emprunt de la Monnaie serait aussi augmentée de 50 millions de dollars à 75 millions de dollars, ce qui lui procurerait une souplesse financière accrue.

STRATÉGIE 2 : Rechercher et, le cas échéant, conclure des partenariats, des alliances ou des acquisitions au Canada et outre-mer dans les principaux secteurs de croissance.

L'UNION FAIT LA FORCE S'il est vrai que les partenariats constituent probablement la clé de la prospérité future de la Monnaie, force est de reconnaître que la gestation de ces alliances exige un certain temps. En 1998, la Monnaie a acquis une expérience considérable dans la création et la gestion de partenariats internationaux, une expérience qu'elle mettra à profit pour améliorer les conditions de ses



EN 1998, LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE A INVITÉ LA POPULATION CANADIENNE À DESSINER LE MOTIF DES PIÈCES DE CIRCULATION DE 25 CENTS APPELÉES À SOULIGNER LE PASSAGE AU NOUVEAU MILLÉNAIRE. LE CONCOURS DE DESSIN DE PIÈCES DE MONNAIE FAITES CENTSATION SOLICITE LA CRÉATIVITÉ ET L'IMAGINATION DES CANADIENS DE TOUT LE PAYS ET LEUR DONNE UNE CHANCE EXCEPTIONNELLE DE PARTICIPER À LA CRÉATION DE LEUR MONNAIE. LA MONNAIE A AUSSI DEMANDÉ, POUR MIEUX RÉPONDRE AUX DÉFIS POSÉS PAR UN MARCHÉ INTERNATIONAL FÉROCEMENT COMPÉTITIF, QUE SOIT MODIFIÉE LA LOI SUR LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE AFIN D'OBTENIR LES POUVOIRS DONT ELLE A BESOIN POUR BIEN FONCTIONNER EN TANT QU'ENTREPRISE INTERNATIONALE.

**OBJECTIF 2 :** Réaliser des bénéfices et maintenir la viabilité à long terme de la Monnaie.

Concours du millénaire  
Faites Centsation

## PRÉPARER LE TERRAIN

REVUE DE L'ANNÉE

Loi sur la Monnaie  
royale canadienne





production de la Monnaie a été mise à l'épreuve en 1998, alors que la demande globale de pièces a bondi de 110 p. 100 par rapport à 1997, la demande de pièces de un, cinq et dix cents en particulier ayant été extrêmement forte. La production totale de ces pièces en 1998 a atteint un sommet inattendu pour la décennie. Il se pourrait que la croissance du tourisme et de l'activité économique aient contribué à cet état de choses, tout comme le rebond de la demande de pièces de faible valeur faciale après l'introduction de la pièce de deux dollars en 1996.

**STRATÉGIE 3 :** Continuer de formuler des recommandations au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne et au ministre des Finances afin de maintenir un système efficace de production de pièces, de réduire les coûts de fabrication et de distribution des pièces pour le gouvernement et d'optimiser le seigniorage.

**REJOINDRE LE MARCHÉ** Dans les années qui viennent, les pièces seront livrées aux Canadiens plus rapidement, moyennant des coûts réduits. En 1998, la Monnaie a en effet participé avec les institutions financières canadiennes à la conception et à la mise en place d'un système de distribution des pièces de monnaie amélioré. Le nouveau Comité de distribution des pièces rationalisera le système de distribution de manière à l'assouplir, améliorera le service et en réduira les coûts pour toutes les parties intéressées. Pour résoudre le problème d'inégalité de répartition et d'emplacement des pièces, le Comité a commencé à gérer les centres de distribution comme des comptes de plus grande envergure communs à toutes les institutions financières d'une région géographique donnée. Les compagnies de voitures blindées feront désormais fonctionner directement la réserve commune de pièces de monnaie selon les critères établis par le Comité et auront plus de latitude pour répondre en temps voulu aux besoins des clients.

**STRATÉGIE 1 :** Construire une installation de placage à l'usine de Winnipeg afin de garantir au Canada un approvisionnement sûr en pièces plaquées.

**SE DONNER LES BONS OUTILS** Au cours des prochaines années, le gouvernement canadien économisera approximativement 9,5 millions de dollars par année sur ce qu'il en coûte pour produire les pièces de circulation grâce aux mesures opportunes prises par la Monnaie royale canadienne en 1998. La Monnaie royale canadienne a financé la construction de la nouvelle installation de placage à Winnipeg en faisant appel à des institutions financières commerciales, et les travaux ont été exécutés avec beaucoup d'efficacité par une équipe comprenant un éventail complet d'experts techniques, d'ingénieurs et de spécialistes des finances, provenant aussi bien de son personnel que de l'extérieur. On prévoyait à la fin de l'exercice que les travaux, amorcés en avril 1998, se termineraient en l'an 2000 conformément au budget et à l'échéancier. Pendant la construction, le projet générerait jusqu'à 130 emplois dans ce secteur d'activité et, une fois les travaux terminés, l'exploitation de la nouvelle installation créera quelque 30 postes permanents à l'établissement de Winnipeg.

**STRATÉGIE 2 :** Continuer de suivre étroitement la demande de monnaie canadienne.

**GARDER L'ŒIL OUVERT** Parmi toutes les obligations qui incombent à la Monnaie, la plus exigeante consiste probablement à prévoir la demande de pièces de monnaie. La Monnaie s'acquitte de cette responsabilité en surveillant sans relâche les tendances et en collaborant avec les institutions financières afin de bien jauger l'évolution des besoins de la population. La Monnaie ajuste sa production en fonction de l'information recueillie et veille, grâce à un approvisionnement ininterrompu, à ce que les Canadiens disposent des pièces dont ils ont besoin. La souplesse des mécanismes de

## UN ŒIL SUR L'AVENIR



UN PASSÉ RICHE, UN AVENIR PROMETTEUR

LA MONNAIE EST UNE DYNAMIQUE ENTREPRISE MONDIALE DE FABRICATION QUI POSSÈDE DES INSTALLATIONS ULTRAMODERNES À OTTAWA ET À WINNIPEG, AU CENTRE-VILLE D'OTTAWA, DANS UN IMPOSANT IMMEUBLE DE PIERRE FLANQUÉ DE TOURNELLES QUI DATE DE 1908. LA MONNAIE AFFINE LES MÉTAUX PRÉCIEUX ET FRAPPE LES PIÈCES DE COLLECTION. À WINNIPEG, LES PIÈCES DE CIRCULATION SONT FRAPPÉES DEPUIS 1976 DANS UN IMMEUBLE D'ALLURE MODERNE DOTÉ D'UNE PYRAMIDE DE VERRE D'APPARENCE FUTURISTE. CES DEUX ÉDIFICES SONT À L'IMAGE DE LA DICHOTOMIE QUI CARACTÉRISE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE : UNE ORGANISATION PROFONDEMENT ENRACINÉE DANS LA TRADITION MAIS ACCUEILLANT L'AVENIR AVEC

IMAGINATION ET UN SENS DE L'INNOVATION QUI NE SE DÉMENT PAS.



Suivre la demande et livrer les pièces  
Comité de distribution des pièces

UN GIL SUR  
L'AVENIR

REVUE DE L'ANNÉE

Installation de placage de Winnipeg  
Procédé breveté

**OBJECTIF 1 :** S'assurer que les pièces de circulation canadiennes sont produites à bon coût et répondent aux besoins de la population.

LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE A L'OBLIGATION DE PROCURER AUX CANADIENS LES MEILLEURES PIÈCES DE CIRCULATION QU'ELLE EST CAPABLE DE PRODUIRE, AU PLUS BAS PRIX POSSIBLE. GRÂCE AUX SUCÈS DÉTERMINANTS OBTENUS EN 1998, LES COÛTS DE PRODUCTION DE LA MONNAIE CANADIENNE SERONT À L'AVENIR INFÉRIEURS À CEUX D'AUJOURD'HUI, ET LES CANADIENS UTILISERONT DES PIÈCES FABRIQUÉES AU MOYEN DE LA TECHNOLOGIE LA PLUS MODERNE AU MONDE. LA NOUVELLE INSTALLATION DE PLACAGE DONT S'EST DOTÉE LA MONNAIE EST L'ABOUTISSEMENT DIRECT DES PLANS STRATÉGIQUES EN GESTATION DEPUIS MAIN-TENANT PLUSIEURS ANNÉES. CES PLANS SE SONT FINALEMENT CONCRÉTISÉS EN 1998, LA MONNAIE AVANT AMORCÉ LES TRAVAUX DE CONSTRUCTION À SON USINE DE WINNIPEG. DANS CETTE NOUVELLE INSTALLATION, LA MONNAIE APPLIQUERA UN PROCÉDÉ DE PLACAGE BREVETÉ QUI LUI OUVRERA DE NOUVEAUX HORIZONS EN RÉDUISANT SES COÛTS ET EN ATTÉNUANT LES REPERCUSSIONS ENVIRONNEMENTALES DE SES ACTIVITÉS.

OUVRIR DE NOUVEAUX HORIZONS

LE PLACAGE MONÉTAIRE – LA TECHNOLOGIE DE L'AVENIR – EST UN MODE DE PRODUCTION QUI CONSISTE À ÉLECTROPLAQUER SUR UN COEUR D'ACIER BON MARCHÉ DES COUCHES DE NICKEL ET DE CUIVRE. GRÂCE À SON PROPRE PROCÉDÉ DE PLACAGE BREVETÉ AU CANADA ET À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE, LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE POURRA PRODUIRE DES PIÈCES PLAQUÉES DE LA PLUS HAUTE QUALITÉ À UN COÛT QUI DÉFIE TOUTE CONCURRENCE.

facteurs et les tendances susceptibles de façonner le marché de la Monnaie royale canadienne au cours de la prochaine décennie et ils ont dégagé les stratégies et mesures à long terme en vue d'affronter les défis et de saisir les possibilités que réserve l'avenir. Cet exercice a donné lieu à la publication de la première vision stratégique à long terme de la Monnaie intitulée *En marche vers l'an 2010*, qui fournit un cadre pour la préparation des plans d'entreprise actuels et à venir.

**UNE RÉGIE SOUPLE** Afin d'accroître la marge de manœuvre de la Monnaie, le Comité a recommandé que la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* soit modifiée. En vertu des modifications proposées, les membres du Conseil d'administration passeraient d'un nombre fixe (onze) à un nombre variable (de neuf à onze). Simultanément, le Conseil a mis à jour les différents règlements et les a consolidés en un seul qui définit clairement les principes de régie de la Monnaie, les responsabilités du Conseil d'administration et de ses membres et le mandat de chacun de ses différents comités.

**UNE RÉGIE SUIVIE** Reconnaissant l'importance d'une bonne régie pour le succès de la Monnaie, le Conseil a fait en 1998 du Comité de régie un comité permanent du Conseil. En 1999, le Conseil évaluera son rendement et s'appuiera sur les résultats obtenus pour améliorer sur une base constante la régie de la Monnaie royale canadienne.

**RÉGIE DE L'ENTREPRISE** Le Conseil d'administration a créé en 1996 un comité spécial, le Comité de régie, pour guider et suivre les activités de la Monnaie dans des domaines intéressant le Conseil de façon continue comme les plans d'entreprise et l'élaboration des politiques, les mandats des comités et les ordres du jour des réunions du Conseil, la composition du Conseil et autres aspects nécessaires pour aider le Conseil à exercer une régie exemplaire. L'un des grands accomplissements, et l'un où le Conseil fait figure de précurseur, a été de donner à la Monnaie une orientation stratégique pour assurer sa pérennité. Le Conseil a révisé sa composition, les critères d'admissibilité des membres et le code régissant les conflits d'intérêts. Il a aussi élaboré des critères de sélection qui l'aident à recom-mander à l'actionnaire la candidature d'administrateurs possédant les compétences appropriées lorsqu'un ou plusieurs postes deviennent vacants. Le Conseil a aussi mis sur pied à l'intention des administrateurs un Programme d'orientation et de formation continue. On s'assure ainsi qu'ils comprennent bien les activités de la Monnaie, son fonctionnement et la nature de leurs responsabilités. En outre, le Conseil amorce désormais la préparation de ses ordres du jour une année à l'avance afin de faciliter la planification des travaux du Conseil et de ses comités ainsi que l'établissement d'un calendrier coordonné pour les membres.

**EN MARCHÉ VERS L'AN 2010** En 1997, le Conseil d'adminis-tration et la haute direction se sont penchés sur les



## L'ÉMERGENCE D'UNE ENTREPRISE MONDIALE



ENRACINÉE DANS LA TRADITION

LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE OUVRAIT SES PORTES IL Y A 90 ANS. ELLE N'ÉTAIT ALORS QU'UNE SIMPLE DIVISION DE LA ROYAL MINT DE GRANDE-BRETAGNE. EN 1931, ELLE DEVIENT UNE DIRECTION DU MINISTÈRE DES FINANCES DU CANADA ET EN 1969, LA DEMANDE DE PIÈCES DE CIRCULATION AYANT BEAUCOUP AUGMENTÉ AU CANADA ET LES OCCASIONS D'AFFAIRES ATTRAYANTES SE MULTIPLIANT SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX, ELLE ACQUIERT LE STATUT DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT.



L'ÉMERGENCE  
D'UNE ENTREPRISE  
MONDIALE

PROFIL DE L'ENTREPRISE

Rôle d'ordre public au Canada  
Une entreprise mondiale

Fondée en 1908  
Société d'État

L'AVENIR DE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE RÉSIDE DANS LES GENS, L'INNOVATION ET LA QUALITÉ COMME L'EXPRIME SI BIEN LA VISION DE L'ENTREPRISE. DEPUIS 1908, LA MONNAIE S'ACQUITTE AVEC SUCCÈS DE SA MISSION QUI CONSISTE À FOURNIR AUX CANADIENS DES PIÈCES DE MONNAIE DE GRANDE QUALITÉ FABRIQUÉES À BON CÔÛT ET LIVRÉES AU MOMENT OPPORTUN. TOUTEFOIS, LA MONNAIE D'AUJOURD'HUI, EN SA QUALITÉ DE SOCIÉTÉ D'ÉTAT, DOIT TROUVER UN ÉQUILIBRE ENTRE SON RÔLE D'ORDRE PUBLIC ET SON RÔLE PLUS COMMERCIAL, QUI EST DE GÉNÉRER UN BÉNÉFICE EN COMMERCIALISANT SES SERVICES ET SES PRODUITS À L'ÉCHELLE DE LA PLANÈTE. ENTREPRISE MONDIALE, LA MONNAIE DE L'AVENIR SERA EXPLOITÉE CONFORMÉMENT AUX MEILLEURES PRATIQUES COMMERCIALES POSSIBLES DANS UN MARCHÉ SANS CESSER PLUS EXIGEANT.

VISION

ÊTRE LE LEADER MONDIAL DANS SON DOMAINE GRÂCE AUX GENS, À L'INNOVATION ET À LA QUALITÉ.

MISSION

FOURNIR AU GOUVERNEMENT CANADIEN DES PIÈCES DE MONNAIE DE QUALITÉ, À CÔÛT RAISONNABLE, AFIN DE RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA POPULATION CANADIENNE. • FABRIQUER ET COMMERCIALISER À L'ÉCHELLE MONDIALE DE LA MONNAIE DE COLLECTION ET DE CIRCULATION AINSI QUE DES PRODUITS D'INVESTISSEMENT EN MÉTAUX PRÉCIEUX DE GRANDE QUALITÉ. • COMMERCIALISER DES SERVICES D'AFFINAGE.

VALEURS

CONFIANCE, RESPECT, INGÉNUIOSITÉ ET PARTICIPATION.

FAITS SAILLANTS DE 1998

monétaire et dans la planification préliminaire et l'achat de logiciels et de matériel informatique nécessaires à la mise à niveau des systèmes informatiques de tout l'organisme.

**BÂTIR L'ÉQUIPE** La clé de l'excellence future réside dans les employés et, en 1998, la Monnaie a investi dans la formation l'équivalent de quatre pour cent de sa masse salariale.

**PRÊTE POUR L'AVENIR** Le Canada et le monde sont à l'aube d'une ère nouvelle, riche en possibilités de toutes sortes. La Monnaie royale canadienne a travaillé avec acharnement et succès tout au long de l'exercice 1998 afin de s'assurer d'être bien positionnée pour saisir les occasions qui ne manqueront pas de s'offrir à elle. D'une certaine manière, les rénovations effectuées au bel édifice de pierre qui abrite la Monnaie à Ottawa symbolisent bien l'avenir qui s'annonce pour l'entreprise. En effet, sans amoindrir l'attrait esthétique de l'édifice, les rénovations effectuées ont fait de l'Hôtel de la Monnaie à Ottawa un milieu de travail résolument moderne inondé de lumière; elles constituent un puissant symbole de la manière dont la Monnaie s'inspire d'une tradition d'excellence quasi séculaire pour répondre aux exigences sans compromis d'un marché mondial moderne.

**CIBLE ATTEINTE** Sur le strict plan financier, la Monnaie avait atteint à la fin de l'exercice 1998 tous ses objectifs, affichant un bénéfice avant impôt sur les bénéfices de 4,7 millions de dollars (comparativement à 4,1 millions l'année précédente), soit un taux de rendement sur les capitaux propres très satisfaisant de 7,0 p. 100.

**UN GIL SUR L'AVENIR** En 1998, la Monnaie a accru sa capacité de livrer concurrence sur le marché mondial de l'avenir. À cet égard, des modifications à la Loi sur la Monnaie royale canadienne proposées au Parlement afin de lui procurer une marge de manœuvre commerciale accrue et la construction d'une installation de placage pour l'équiper en vue de l'avenir constituent chacune à leur manière deux éclatantes réalisations.

**PRÉPARER LE TERRAIN** En plus d'investir dans la nouvelle technologie, la Monnaie a pour ainsi dire « enrichi le terrain » en réinvestissant dans le but d'accroître la qualité de ses produits, la productivité de ses usines et les compétences de sa main-d'œuvre. Elle a notamment investi dans les préparatifs en vue d'obtenir la certification de conformité aux normes internationales de gestion de la qualité, dans la construction de la nouvelle usine de placage

PRINCIPALES DONNÉES FINANCIÈRES ET D'EXPLOITATION

pour l'exercice terminé le 31 décembre

	1998	Prévisions pour 1998	1997
Revenus (en millions)	511,267 \$	349,945 \$	425,793 \$
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices (en millions)	4,703 \$	4,500 \$	4,113 \$
Rendement des capitaux permanents	7,0 %	6,7 %	6,5 %
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	12 %	12 %	12 %
Dépenses de formation en pourcentage de la masse salariale	4 %	4 %	5 %
Pièces de circulation produites (en millions de pièces)	3 561,3	2 250,4	2 022,2
Nombre d'employés	769	603	603



PRÉPARER LE TERRAIN





PRÉPARER LE  
TERRAIN

INTRODUCTION

Les assises de la croissance  
Atteinte des objectifs financiers

Investissements dans l'infrastructure,  
l'effectif et la qualité

L'ANNÉE ÉCOULÉE N' A PAS ÉTÉ UNE PÉRIODE DE CONSOLIDATION MAIS BIEN DE PRÉPARATION. LES MÉTICULEUX EFFORTS DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DÉPLOYÉS PAR LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE LUI ONT DONNÉ UNE VISION CLAIRE DE CE QU'ELLE VEUT ACCOMPLIR ET DE CE QU'ELLE VEUT ÊTRE : LE LEADER MONDIAL DANS LE DOMAINE DU MONNAYAGE. EN 1998, ELLE S'EST DONC EFFORCÉE DE POSER LES JALONS POUR Y ARRIVER. EN EFFET, LA MONNAIE A NON SEULEMENT ATTEINT SES OBJECTIFS FINANCIERS EN 1998, ELLE A PRÉSENTÉ AU PARLEMENT UN PROJET DE LOI QUI LUI PERMETTRA DE MODERNISER SES PRATIQUES COMMERCIALES. ELLE A CONSTRUIT UNE USINE, ACHETÉ DE L'ÉQUIPEMENT À LA FINE POINTE DE LA TECH-NOLOGIE, INVESTI DANS DE NOUVEAUX SYSTÈMES DE TRAITEMENT DE L'INFORMATION ET CONTINUÉ À FORMER SES EMPLOYÉS AFIN DE LEUR PROCURER LES OUTILS QUI LEUR PERMETTRONT DE RÉPONDRE AUX EXIGENCES QUI NE MANQUERONT PAS DE SE PRÉSENTER AU SIÈCLE PROCHAIN. EN PUISANT DANS LA MOISSON DE DESSINS SOUMIS PAR LES CANADIENS DE TOUT LE PAYS, ELLE A LANCÉ UN PROGRAMME DE PIÈCES DE MONNAIE DU MILLENAIRE QUI REFLECTENT LE PASSÉ DU CANADA ET NOUS PROJETENT AU-DELÀ DE L'AN 2000. GRÂCE AUX SUCCÈS REMPORTÉS EN 1998, LA MONNAIE EST PRÊTE POUR L'AVENIR.

BÉNÉFICE AVANT IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (en millions)	
1997	4,1 \$
1998	4,7 \$



JETER LES BASES POUR L'AVENIR



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

EN TANT QUE PRÉSIDENTE DE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE, JE TRAVAILLE EN ÉTROITE COLLABORATION AVEC LE CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR ÉTABLIR LE PLAN STRATÉGIQUE À LONG TERME, ET AVEC L'ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION AFIN DE VEILLER À CE QUE LES PLANS SE TRADUISENT EN ACTIONS CONCRÈTES. L'ANNÉE 1998 A APPORTÉ DE NOMBREUSES SATISFACTIONS. EN EFFET, DE GRANDS PROJETS QUI AIDERONT LA MONNAIE À ATTEINDRE SA VISION D'ÊTRE LE LEADER MONDIAL DANS LE DOMAINE DU MONNAYAGE ONT COMMENCÉ À ÊTRE APPLIQUÉS. AVEC LES TRAVAUX DE CONSTRUCTION DE PLACAGE BIEN ENLECHÉS, LES CHANGEMENTS À LA LOI SUR LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE PRÈS D'ÊTRE APPROUVÉS PAR LE PARLEMENT ET LE PROGRAMME DE LA MONNAIE DU MILLÉNAIRE LANCÉ AVEC SUCCÈS, LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE A JETÉ LES BASES QUI LUI PERMETTRONT DE CONTINUER À PROSPÉRER DANS L'AVENIR.

de 1998, bien que le projet ait été approuvé par la Chambre des communes, il lui restait encore à obtenir l'approbation du Sénat.

Le programme du millénaire est le fruit de l'effort conjugué de tous les services de la Monnaie royale canadienne pour donner à tous les Canadiens la chance de participer à la création des motifs ornant les pièces de monnaie canadienne et pour intéresser une nouvelle génération à la numismatique. Nos programmes de communication ont fait connaître le concours de dessin de pièces de monnaie *Faites Centation*, notre équipe de marketing et celle des ventes ont mis au point d'attrayants produits et l'année s'est terminée alors que nous nous empressons de produire les nouvelles pièces et de les distribuer dans tout le pays.

L'année 1998 a été profitable et j'en suis fière, mais je le suis encore davantage du fait que nous ayons jeté les bases de notre futur succès. La mise en oeuvre réussie de projets complexes d'aussi grande portée prouve que les exercices faits ces dernières années pour apprendre comment bien travailler en équipe ont fait leur chemin à la Monnaie. Nous avons les gens, les ressources et l'approche intégrée qui sont essentiels pour réussir au cours du prochain millénaire.

Danielle V. Weherup

PRÉSIDENTE DE LA MONNAIE

Grâce à des facteurs clés comme l'intégration entre les divers services de la Monnaie, la collaboration avec les partenaires de l'extérieur et intervenants et la réaction aux besoins et attentes de la clientèle, des projets d'aussi grande envergure ont pu être harmonieusement mis en oeuvre en 1998. C'est tout particulièrement vrai de l'installation de placage en cours de construction à l'établissement de Winnipeg. Nous avons soigneusement monté nos plans d'affaires en équipe afin d'en assurer la solidité tant du point de vue technologique qu'environnemental et financier, et l'actionnaire a donné son accord pour lancer la construction. Nos employés ont travaillé de très près avec nos partenaires du secteur privé pour obtenir le financement et l'expertise nécessaire en matière de gestion de projet et d'ingénierie et garantir le succès de l'initiative. Les changements proposés à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* permettront à l'organisme de gagner en efficacité, de répondre plus rapidement à la demande de ses marchés et d'affronter ses grands concurrents à armes égales. Les changements ont été élaborés en étroite collaboration avec l'actionnaire afin qu'ils puissent traverser avec succès le processus exigeant d'approbation parlementaire. À la fin



UN AVENIR PROMETTEUR



MESSAGE DU PRÉSIDENT DU CONSEIL

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION CONSTATE AVEC SATISFACTION QUE LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE A MAINTENU UN EXCELLENT NIVEAU DE RENTABILITÉ EN 1998. EN COURS D'EXERCICE, LE CONSEIL A ORIENTÉ LES EFFORTS DE LA MONNAIE EN VUE DE SE DOTER D'UN PLAN STRATÉGIQUE QUI A ENSUITE ÉTÉ MIS EN ŒUVRE AVEC BRIO ET QUI A CONCRÉTISÉ LES ENGAGEMENTS FONDAMENTAUX DE LA MONNAIE À L'ENDROIT DE LA POPULATION CANADIENNE, SOIT GÉNÉRER UN BÉNÉFICE ET SE DONNER LES MOYENS DE MATÉRIALISER SA VISION DE LEADER-SHIP MONDIAL GRÂCE AUX GENS, À L'INNOVATION ET À LA QUALITÉ. LE LANCÉMENT DE NOUVEAUX PRODUITS ET DE PROJETS DYNAMIQUES DE MARKETING ET DE VENTE A CRÉÉ DE NOUVELLES POSSIBILITÉS D'AFFAIRES ET PROCURÉ À TOUS LES SERVICES ET EMPLOYÉS L'OCCASION D'ATTEINDRE DE NOUVEAUX SOMMETS DE PRODUCTIVITÉ ET DE MAINTENIR LA PRODUCTION À DES NIVEAUX RECORDS.

Le Conseil d'administration poursuivra ses efforts afin de s'assurer que la Monnaie continue de s'imposer comme un modèle de bonne gestion parmi les sociétés d'État commerciales. La collaboration avec le Parlement, les ministères et les organismes publics est en effet l'un des principes fondamentaux sur lesquels s'appuie la Monnaie royale canadienne.

Le Conseil d'administration est convaincu de la viabilité à court et à long termes de la Monnaie. Les stratégies appliquées afin de se préparer au passage à l'an 2000 protégeront la Monnaie royale canadienne en cette année charnière, tandis que les modifications apportées à la Loi sur la Monnaie royale canadienne ouvrent la voie à de nouveaux succès. Le Conseil est particulièrement satisfait de la contribution de la haute direction de l'entreprise, qui a su piloter avec doigté le dossier des modifications de la Loi devant le Parlement. Ces modifications, si elles sont approuvées par le Sénat, exigeront du Conseil qu'il continue à assurer une saine régie interne afin de protéger les intérêts de l'actionnaire au fil de l'expansion de la Monnaie, dont le but ultime est d'aider l'entreprise à relever les défis que ne manqueront pas de lui poser les nouvelles pratiques commerciales et les nouveaux marchés.

Dans ce secteur à volets multiples qu'est l'industrie du monnayage, l'intégration est la clé du succès. Les progrès accomplis à ce jour par la Monnaie royale canadienne grâce

à sa nouvelle usine de placage constituent un excellent exemple de gestion intégrée et témoignent bien de sa capacité à mettre en œuvre des méthodes de gestion modernes. Le Conseil est aussi enchanté du professionnalisme avec lequel la Monnaie a répondu aux exigences du Parlement pendant le processus d'approbation de cette nouvelle installation. Planifié et géré de main de maître avec la participation de l'ensemble des services, ressources externes et fournisseurs de la Monnaie, ce projet est conforme à l'échéancier prévu et tous les budgets sont respectés. Si le passé est garant de l'avenir, l'achèvement des travaux et le démarrage de la nouvelle installation devraient être couronnés de succès.

La Monnaie royale canadienne appartient à tous les Canadiens. En 1998, les efforts qu'elle a déployés afin de se rapprocher de la population lui ont permis d'accomplir d'énormes progrès à cet égard. La Monnaie a notamment lancé un appel à tous les Canadiens afin qu'ils soumettent des dessins pour les pièces du millénaire. Des milliers d'entre eux ont accepté l'invitation, avec une créativité étonnante. Les motifs des nouvelles pièces de vingt-cinq cents qui seront mises en circulation en 1999 représentent l'essence même de ce qu'est notre pays. La vision du Canada véhiculée par ces pièces semble annonciatrice d'un avenir très prometteur pour nous tous.

*José A. Blanco*  
Dr José A. Blanco

PRÉSIDENT DU CONSEIL

# TABLE DES MATIÈRES

Message du président du Conseil  
Page 2

Message de la présidente  
Page 4

Préparer le terrain  
Page 6

Faits saillants de 1998  
Page 8

L'émergence d'une entreprise mondiale  
Page 9

## L'ANNÉE EN BREF

Un œil sur l'avenir  
Page 12

OBJECTIF UN : S'assurer que les pièces de circulation canadiennes sont produites à bon coût et répondent aux besoins de la population.

Préparer le terrain  
Page 15

OBJECTIF DEUX : Réaliser des bénéfices et maintenir la viabilité à long terme de la Monnaie.

Bâtir l'équipe  
Page 20

OBJECTIF TROIS : Créer un environnement où règne une atmosphère de confiance et de respect qui favorise l'ingéniosité et la participation et qui amène les employés à travailler pour réaliser la vision de la Monnaie royale canadienne de devenir le leader mondial dans le domaine du monnayage.

Prête pour l'avenir  
Page 23

## RAPPORTS FINANCIERS

Revue financière  
Page 26

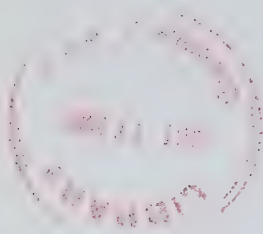
Rapport de la direction  
Page 27

Rapport du vérificateur  
Page 28

États financiers  
Page 29

Récapitulation quinquennale  
Page 35

Statistiques  
Page 37



## LES ACTIVITÉS DE LA MONNAIE

soit rapidement imitée par ses concurrentes dès qu'elle lance une nouveauté sur le marché, la Monnaie royale canadienne réussit néanmoins à rester en tête du peloton grâce à des stratégies de marketing dynamiques et en livrant à temps à sa clientèle des produits de qualité supérieure.

Beaucoup de concurrents de la Monnaie royale canadienne bénéficient pourtant d'un cadre législatif et financier plus souple qui leur permet

d'afficher un dynamisme certain sur le marché. Les modifications apportées à la Loi sur la Monnaie royale canadienne procureront cependant bientôt à la Monnaie la marge de manœuvre dont elle a besoin pour gérer ses activités internationales avec plus d'efficacité.

### PERSPECTIVES INDUSTRIELLES Le défi que

doit relever la Monnaie royale canadienne consiste à maintenir l'esprit d'innovation et l'excellence qu'elle affiche depuis toujours, tout en se renouvelant par la conception d'un éventail diversifié de nouveaux produits attrayants susceptibles de plaire aux nouveaux marchés que ses études lui ont permis de découvrir. Ce faisant, elle doit maintenir ses marges bénéficiaires par des gains de productivité et une réduction de ses coûts de production.

PROGRAMME ENVIRONNEMENTAL La Monnaie royale canadienne surveille rigoureusement et constamment son rendement sur le plan environnemental afin d'offrir à ses employés un milieu de travail sûr et de se comporter en bon citoyen. Le nouveau système de gestion environnementale mis en place en 1997 s'inscrit dans cet effort de respect de l'environnement.



PRODUITS ET SERVICES La Monnaie royale canadienne, société d'État, a reçu du Parlement canadien le mandat de produire, à un coût raisonnable et dans les quantités requises, les pièces de circulation répondant aux besoins de la population canadienne. La Monnaie fabrique aussi, en vertu de contrats conclus avec des gouvernements étrangers, des pièces de circulation étrangères et elle commercialise un éventail diversifié de pièces de collection qui mettent en valeur des thèmes issus de la culture canadienne et commémorant des événements historiques canadiens importants. Elle frappe en outre des pièces d'investissements qui figurent parmi les plus pures et les plus recherchées au monde.

### CONTEXTE DES AFFAIRES La Monnaie royale

canadienne exerce ses activités dans un environnement où règne une âpre concurrence, ses principales rivales dans le secteur des pièces de monnaie de circulation étant un petit groupe de Monnaies nationales appartenant à l'élite mondiale comme la Royal Mint britannique et la Monnaie nationale sud-africaine. Les Monnaies qui dominent le marché international offrent des produits et services semblables et la concurrence qui les oppose contribue à maintenir les marges bénéficiaires à des niveaux relativement bas. De plus, certaines nouvelles Monnaies, sans posséder les antécédents ni la réputation exceptionnelle des premières, posent néanmoins un défi aux Monnaies de plus longue date par des stratégies de prix très concurrentielles.

La Monnaie royale canadienne s'est toujours démarquée par la qualité supérieure, la créativité et le sens de l'innovation de ses lignes numismatiques. Bien qu'elle

### FAITS SAILLANTS DE 1998

LI ÉNÉFICE AVANT IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES DE 4,7 MILLIONS DE DOLLARS A DÉPASSÉ CELUI DE 1,1 MILLIONS DE DOLLARS DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT. • LES REVENUS ONT AUGMENTÉ DE 85 MILLIONS DE DOLLARS ET S'ÉTABLIR À 511 MILLIONS DE DOLLARS. • LE RENDEMENT DES CAPITAUX PERMANENTS DE 7,0 % A ÉTÉ SUPÉRIEUR À CELUI DE L'EXERCICE PRÉCÉDENT. • LE TAUX D'ENDETTEMENT DE 0,01 A ÉTÉ ÉLEVÉ À 0,02. • LE NOMBRE D'EMPLOYES A AUGMENTÉ POUR S'ÉTABLIR À 763 EN FIN D'ANNÉE. • 132 VENTES À L'EXPOSITION ONT RELEVÉ LE NOMBRE D'ACHÈTEURS DE 80 % DES VENTES TOTALES.





INVESTIR DANS LA CROISSANCE



RAPPORT ANNUEL 1998

LA MONNAIE ROYALE CANADIENNE



CAI  
RM  
-R74

Government  
Publications

1999 Annual Report

# The World in our Pocket



Royal Canadian  
Mint

Monnaie royale  
canadienne

# Contents



Financial and operating highlights .....	1
Royal Canadian Mint at-a-glance .....	2
Message from the President .....	22
Message from the Chair .....	24
Directors and Officers .....	25
Management's discussion and analysis .....	27
Management and Auditor's reports .....	37
Financial statements .....	38
Notes to financial statements .....	41
Statistics .....	44

Head Office, Ottawa  
Royal Canadian Mint  
100 Laurier Avenue East  
Ottawa, Ontario  
K1P 6L8

(613) 993-3500

Winnipeg Plant  
Royal Canadian Mint  
110 Lagimodière Boulevard  
Winnipeg, Manitoba  
R2J 1E1  
(204) 983-6401



# Financial and operating highlights

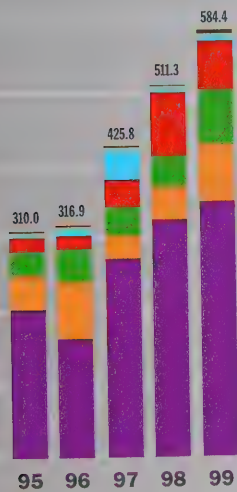
	1999	1998	% change
<b>Key financial highlights</b> (in millions of dollars)			
Revenue	584.4	511.3	14.3
Income before income tax*	22.0	4.7	368.7
Net income*	21.7	4.5	388.3
Total assets	180.6	159.1	13.5
Capital expenditures	30.3	21.2	43.1
Cash flow from operations	43.8	(1.4)	—

<b>Key operating highlights</b>			
Circulation coins produced (in millions of pieces)	3,514.2	3,561.3	(1.3)
Gold Maple Leaf coin sales (in thousands of ounces)	758.3	680.2	11.5
% of contribution margin from new products	31%	12%	158.3
Number of employees	745	769	(3.1)

<b>Key performance measures</b>			
Gross profit (in millions of dollars)	91.2	61.1	49.3
Value-added sales revenue per employee**	182.0	134.0	35.8
Return on equity	27.5%	7.0%	292.9
Debt to equity ratio	0.46:1	0.69:1	(33.3)
Shareholder's equity (in millions of dollars)	91.0	69.2	31.4

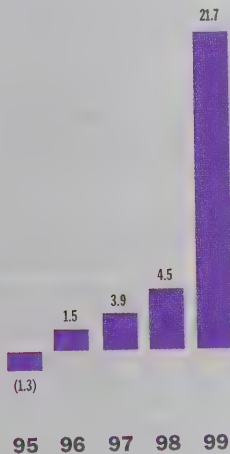
\* Increase largely due to the Millennium coin program.  
 \*\* Revenue minus cost of metal divided by average number of employees (in thousands of dollars).

**Revenue (segmented)**  
 (\$ in millions)

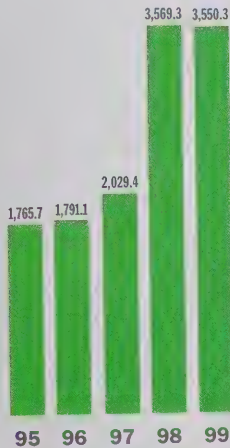


- Bullion
- Canadian circulation
- Canadian numismatic
- Foreign circulation
- Foreign numismatic
- Refining services
- Other

**Net income (loss)**  
 (\$ in millions)



**Total production**  
 (millions of pieces)



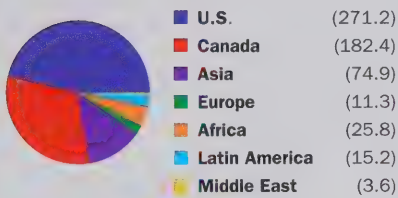
# Royal Canadian Mint at-a-glance

Profile/segment description	1999 Revenue												
<p><b>The Royal Canadian Mint</b> produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.</p>	<p><b>Total revenue</b> (% by segment)</p> <table> <tr> <td>Canadian circulation</td><td>(13.4%)</td></tr> <tr> <td>Canadian numismatic</td><td>(13.0%)</td></tr> <tr> <td>Foreign circulation</td><td>(11.4%)</td></tr> <tr> <td>Foreign numismatic</td><td>(1.2%)</td></tr> <tr> <td>Bullion</td><td>(59.7%)</td></tr> <tr> <td>Refining services/Other</td><td>(1.3%)</td></tr> </table>	Canadian circulation	(13.4%)	Canadian numismatic	(13.0%)	Foreign circulation	(11.4%)	Foreign numismatic	(1.2%)	Bullion	(59.7%)	Refining services/Other	(1.3%)
Canadian circulation	(13.4%)												
Canadian numismatic	(13.0%)												
Foreign circulation	(11.4%)												
Foreign numismatic	(1.2%)												
Bullion	(59.7%)												
Refining services/Other	(1.3%)												
<p><b>Bullion products</b></p> <p>Gold, silver and platinum bullion investment products</p>	<p><b>Bullion revenue</b> (\$ in millions)</p> <p><b>348.7</b> (59.7% of total)</p>												
<p><b>Canadian circulation coins</b></p> <p>Coins for business transactions in Canada</p>	<p><b>Canadian circulation coin revenue</b> (\$ in millions)</p> <p><b>78.4</b> (13.4% of total)</p>												
<p><b>Canadian numismatic coins</b></p> <p>Canadian precious and base metal collector coins</p>	<p><b>Canadian numismatic coin revenue</b> (\$ in millions)</p> <p><b>76.2</b> (13.0% of total)</p>												
<p><b>Foreign circulation coins</b></p> <p>Coins for business transactions produced for foreign countries</p>	<p><b>Foreign circulation coin revenue</b> (\$ in millions)</p> <p><b>66.4</b> (11.4% of total)</p>												
<p><b>Foreign numismatic coins</b></p> <p>Precious and base metal collector coins produced for foreign countries</p>	<p><b>Foreign numismatic coin revenue</b> (\$ in millions)</p> <p><b>6.9</b> (1.2% of total)</p>												



## 1999 Key statistics

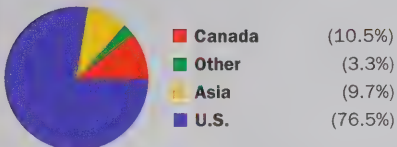
### Revenue by region (\$ in millions)



## Segment highlights

Significant international presence

### Bullion revenue (% by region)



Significant U.S. penetration

### Canadian circulation coins (millions of pieces)



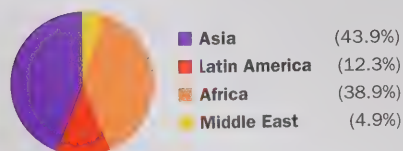
Higher than normal 25¢ volumes due to success of Millennium program

### Canadian numismatic coin revenue (\$ in millions)



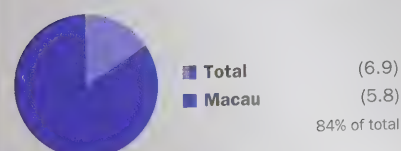
Higher than normal revenues due to success of Millennium program

### Foreign circulation coin revenue (% by region)



Continued success in traditional markets

### Foreign numismatic coin revenue (\$ in millions)



Successful Macau program validates new approach to foreign numismatic contracts

# **Currency in international business**



The Royal Canadian Mint has evolved to become an international leader in minting. Through strategic planning and the adoption of leading business practices, the Mint has met the highest demands of the global marketplace.

1999 was outstanding in this regard. With aggressive R&D, innovative product development, implementation of ISO 9000 quality-control and continuous improvement procedures, innovative collective bargaining and ambitious legislative reform, the Mint positioned itself at the fore of the industry—able to capitalize on emerging opportunities in every corner of the world.

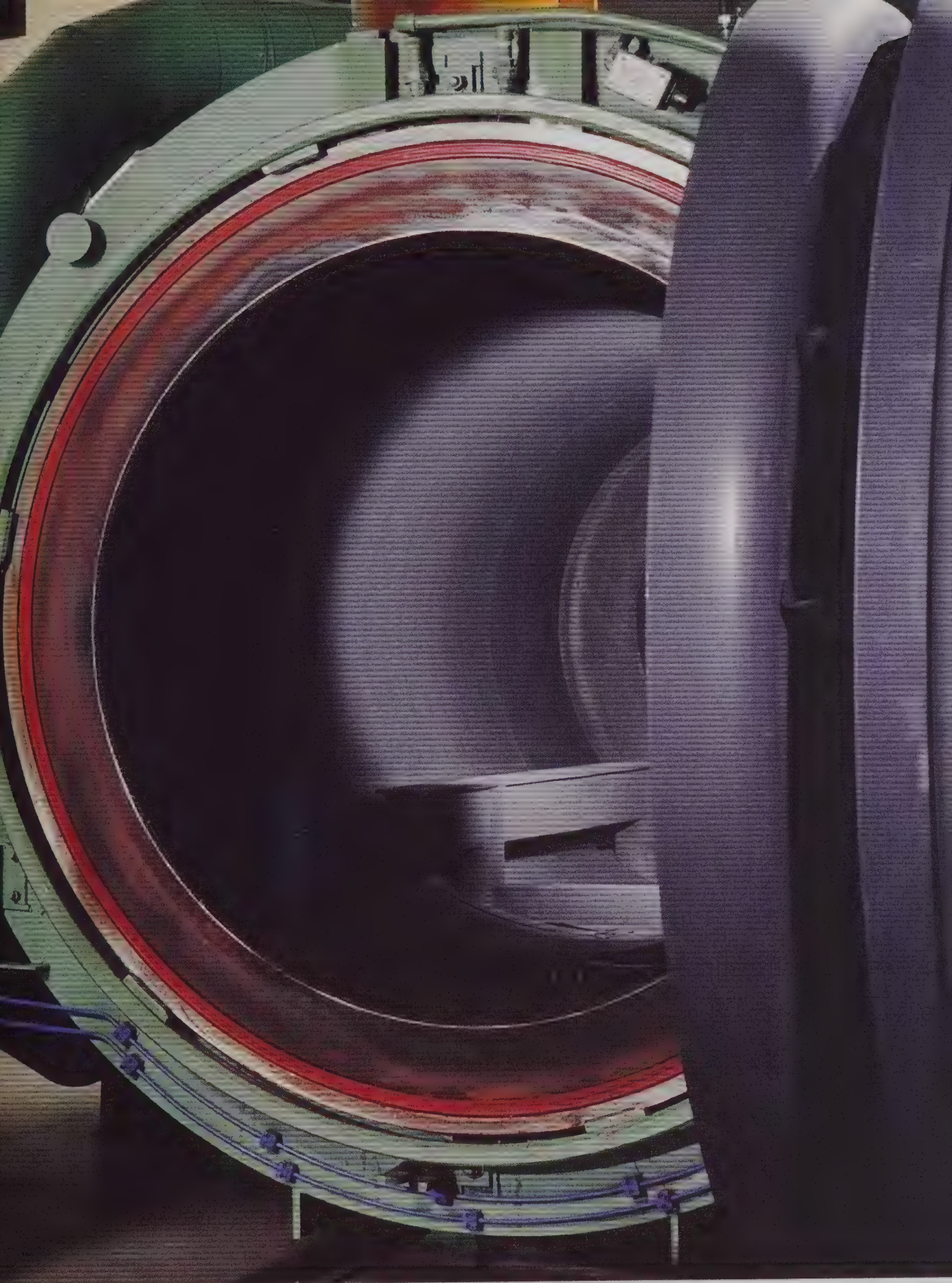


A photograph of four people in an industrial setting. On the left, a man in a light blue shirt is gesturing with his right hand towards the other three people. Behind him is a woman with dark curly hair. In the center is a man in a blue button-down shirt. On the right is a man in a white t-shirt with a logo and dark trousers, standing with his hands on his hips. They are all looking towards the right. The background shows industrial equipment, including a large green vertical pipe and a black horizontal pipe. The floor is concrete with a green safety line.

# ISO 9000

Robert Fenn, Carole Dorris, Francine Gauthier and Lidano (Lee) Maiorani of the Royal Canadian Mint.






**Bargaining for the collective good** - Here at home, the Mint reached a tremendous milestone last year with the ratification of new three-year collective bargaining agreements for Amalgamated Transit Union and PSAC union employees. Maintaining stability of the work environment for both domestic and foreign business, these agreements depart from traditional contracts. Recognizing the unique nature of Mint manufacturing activity, they are highly flexible, allowing for operation seven days a week and for the hiring of part-time and temporary staff to meet production demands as they ebb and flow. These agreements also celebrate the entrepreneurial culture of the Mint, rewarding performance when the Mint meets its financial targets.

# **Centsational sales of Millennium coins**





**Alert to new product opportunities** - Capitalizing on the excitement around the year 2000, the Mint launched Create a Centsation—a national Millennium-coin design contest that drew more than 66,000 responses. Each of the 12 designs selected for the 25-cent coin series was released monthly in a different province or territory. The circulation coins were also offered as collectors' items—in a Millennium Souvenir set that featured all 12 coins accompanied by a Millennium medallion, as individual sterling-silver coins, and in a 12-coin sterling-silver set. As part of the Millennium program, the Mint introduced a two-dollar coin featuring an Inuit design that celebrates the establishment of Nunavut, Canada's newest territory. The program continues in 2000, with 12 additional 25-cent circulation coin releases and a two-dollar coin.

A woman with short dark hair, wearing a black jacket over a light-colored shirt, is smiling and looking to her right. She is holding a circular Millennium Souvenir Set in her hands. The set is a light-colored disc with various small images and text. In the foreground, there is a red plastic shopping basket and a yellow Home Hardware bag with the 'HH' logo and the word 'HOME' visible. The background shows shelves stocked with various products, including blue boxes, and a price tag that reads '\$1.69'.

**266 million  
coins**

Retailing Millennium Souvenir Sets at Home Hardware stores.





**The capacity to meet demand** - The Millennium program was a multifaceted success. By encouraging Canadians to commemorate this pivotal event with prestigious souvenirs, it allowed the Mint to penetrate the retail market, opening up non-traditional distribution channels through Home Hardware, 7-Eleven and other stores. More than anything, the Millennium program demonstrated the Mint's significant capacity for production. To meet tremendous demand for the 25-cent circulation coins, the Mint expanded manufacturing operations and shipped more than 266 million coins—nearly three times typical annual volumes. The Mint also exhibited unparalleled flexibility in meeting demand for the Millennium Souvenir Set, a collector's offering that broke all records with sales of 1.4 million sets.

**Sales of gold  
bullion to  
the U.S.  
grew by 34%**



**The right place at the right time** - 1999 was the most successful year for bullion sales in over a decade, particularly in the United States. Having carefully developed a strong dealer and distributor network over the past several years, the Mint was able to quickly, effectively and competitively respond to high demand from U.S. customers.





\$349 million

David Hedges, Director, Bullion and Delivery Services, and Bill Neil, Protective Services





**Differentiating the Mint** - Success in bullion was also attributable to the Mint's innovative efforts in product differentiation. During 1999, the Mint produced a one ounce Millennium Gold Wafer for markets in North and South America, and a Silver Maple Leaf coin with a Year of the Rabbit privy-mark for a U.S. customer—both highly popular with their target markets.




**70% of Royal  
Canadian Mint  
business was  
international**



**Global sales** - In 1999, the Royal Canadian Mint leveraged recent technological developments to produce popular coins. The first-ever Canadian hologram coins were issued in a limited mintage Gold Maple Leaf hologram set. The hologram technology was also used to serve a foreign customer, with a silver hologram coin produced for Taiwan. The Mint produced a .99999 pure gold coin as part of the numismatic coin program for Macau, using the world's purest gold for a foreign coin for the first time. In foreign circulation, the Mint maintained a strong level of sales, creating 1.8 billion coins for 18 national governments in Africa, Latin America, Asia and the Middle East.





**1.8 billion  
coins**

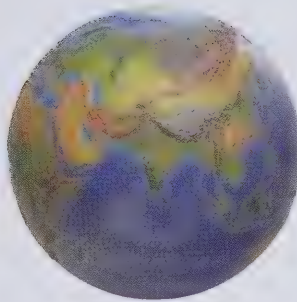
Celebrating the return to Chinese rule in the streets of Macau, December 20, 1999. (photo: Tiago Pelinga/LUSA)





**Orienting the Mint** - The Mint aggressively pursued the Asian market for numismatic sales, developing a customized version of the sterling-silver Millennium 25-cent coin set for the Canadian Chinese community and selling out the Year of the Rabbit Silver Lunar Cameo coin. Building on its past creation of a commemorative coin for the return of Hong Kong to China, the Mint also developed a series of products to commemorate the repatriation of Macau—managing the entire process, from product development through manufacturing to marketing. Production capacity was critical to delivery: 288,888 five-coin sets—a total of 1,444,440 coins—were produced in under eight weeks.

**Legislative  
change is  
opening up a  
new world of  
business**



**Renewed by reform** - Changes made in 1999 to the *Royal Canadian Mint Act* are creating global opportunities for the Mint. The amendments have facilitated a swifter approval process for new coins, enabling the Mint to respond more quickly to customer requests and market opportunities. They have also placed the Mint on equal footing with its principal competitors.

With this new flexibility, the Mint is tackling new markets, investigating value-added options that will ensure better service to customers in Latin America, Asia and other parts of the globe, and developing an ambitious program to extend its network of international business partners and expand its competitive presence around the world.



# Message from the President

What a remarkable year for the Royal Canadian Mint—both around the world and here at home.

## **Millennium Triumph**

The 1999 millennium coin series was a resounding success. The program involved and excited Canadians from across the country. I look forward to its continued success throughout 2000.

## **The Capacity to Deliver**

Indeed, manufacturing was a critical driver of our achievements this year. Not only were we able to accommodate Millennium numismatic product demand, but also to produce high volumes of coin products for Macau. Capacity was further tested by the high demand for circulation coins; we shipped over 266 million 25-cent coins—nearly three times typical annual volumes.

## **ISO Achievement**

I am proud of our employees' commitment to achieving ISO registration at both the Winnipeg and Ottawa facilities. ISO status will enhance our marketability to international customers, many of whom now require their coinage suppliers to be ISO-certified.

With our new plating facility completed ahead of schedule and under budget, we look forward to the cost-savings this environmentally sound technology will bring once full-scale production begins in July 2000.

## **A Remarkable Team**

As always, the expertise of our R&D staff in engineering, assay and refinery were key to new product developments in 1999. However, I must extend my gratitude to all employees, who continued to embrace the changes required in a dynamic enterprise such as ours. With new collective agreements and an ongoing commitment to continuous improvement, they are helping to ensure the Mint's continued success. I applaud their hard work and team approach, which enabled us to confidently meet the Year 2000 information-technology challenge.

## **A New Chapter**

We move forward into the new millennium with excitement and confidence, and with a new Chairperson, Mr. Emmanuel Triassi, at the helm of our Board. I would like to extend sincere thanks to outgoing Chairperson, Dr. José Blanco, for his dedication and guidance during his tenure.



### **Marketing the Mint**

In 2000, we will continue to capitalize on the strong appeal of our millennium products and take advantage of the stronger profile the Mint achieved in 1999. We will continue to invest in advertising, promotions and new technologies while maintaining our global reputation for high-quality products and services.

In March 1999, we launched PURE 9999, a breathtaking collection of gold, platinum and silver jewellery. The launch was part of the bi-annual *Matinée Fashion Ready-to-Wear*, one of the Canadian fashion industry's most prestigious events.

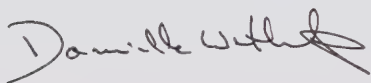
### **Investing in People**

We will continue to invest heavily in training and development so our personnel become even better informed of the dynamics of managing this competitive business. We will continue to build a challenging work environment that rewards employee performance, and will strengthen even further the cooperative relationship with our unions, identifying and adopting new, flexible business practices that meet the demands of our industry.

We were also proud to recognize the outstanding efforts of six employees who received the President's Award of Excellence: Xianyao Li, Amrik Soor, Claude Grenon, Roger Labonté, Madeleine Bertrand and Norman Toye. Each contributed—as individuals and team members—to the Mint's international leadership.

### **Unwavering Focus**

Our aim remains clear: to be the global leader in minting—through people, innovation and quality. Our strategies of investing in people, marketing and sales, technology and infrastructure have and will continue to propel us toward that goal.



Danielle V. Wetherup  
President and Master of the Mint

### **Our Objectives**

Ensure that Canadian circulation coinage is cost-effective and available to meet public needs.

Generate a profit and maintain the long-term viability of the Corporation.

Create an environment where all employees demonstrate trust, respect, ingenuity and participation and work towards achieving the vision of the Royal Canadian Mint as the global leader in minting.

# Message from the Chair

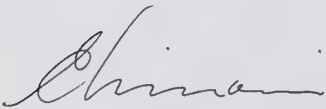
I am truly thrilled to have joined the Board of Directors of the Royal Canadian Mint during such a dynamic and successful time.

I look forward to building on the accomplishments of the Mint during 1999 through continued responsive corporate governance. The Board has updated its By-laws and consolidated them into a single By-law which clearly defines the principles of governance, the responsibilities of the Board and its members, and sets terms of reference for its various committees.

In the coming months, the Board will optimize the strengths and talents of individual members, focus on driving the activities outlined in our five-year, strategic corporate plan, and identify additional strategies for increasing the global competitiveness of the Royal Canadian Mint.

Changes to the *Royal Canadian Mint Act* have already bolstered these efforts by enabling the Mint to become more customer-focused and responsive to market opportunities. The amendments have strengthened our competitive edge by enabling us to investigate new partnerships and pursue new business opportunities in Canada, the United States and abroad.

Indeed, a new era for the Royal Canadian Mint is dawning.



Emmanuel Triassi  
Chairperson

# Directors and Officers

## Board of Directors



**Emmanuel Triassi**  
President and Principal  
of GROUP TEQ  
and GROUP STEL,  
President of ACMON Inc.  
Westmount, Québec  
*Chairperson,  
Board of Directors*



**Danielle V. Wetherup**  
President and Master of  
the Mint



**Timothy J. Spiegel**  
Principal, Spiegel  
Skillen & Associates  
Kelowna,  
British Columbia  
*Chair, Corporate  
Governance Committee*



**Charles F.M. Ross,**  
**H.B.A., L.L.B.**  
London, Ontario  
*Chair,  
Audit Committee*



**Sheldon F. Brown**  
President,  
S. Brown Cresting Ltd.  
Sydney, Nova Scotia  
*Chair, Human  
Resources Committee*



**Diane Marleau**  
Vice-President of  
Étude Économique  
Conseil  
Montréal, Québec



**Paul-H. Bilodeau**  
President,  
Paul-H. Bilodeau and  
Associates  
Québec, Québec



**Judith A. Kavanagh**  
Consultant,  
Montréal, Québec



**Ernie Gilroy**  
President,  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg, Manitoba

## Senior Officers



**Jean-Pierre Tremblay**  
*Vice-President  
Manufacturing*



**Donald Burke**  
*Vice-President  
Marketing and Sales*



**Beverley A. Lepine**  
*Vice-President  
Administration  
and Finance*



**Brian Legris**  
*Vice-President  
Human Resources*



**Diana J. Beattie**  
*Vice-President  
Corporate Planning  
and Affairs*



**Marguerite F. Nadeau**  
*Executive Director  
Legal Services and  
Corporate Secretary*



**Diane Plouffe Reardon**  
*Executive Director  
Communications*

# **Financial report**



# Management's discussion and analysis

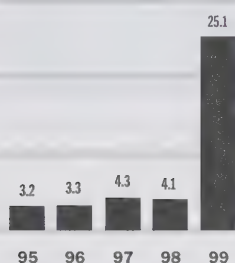
## Consolidated results of operations

In 1999, the Royal Canadian Mint achieved the second highest earnings in its 91-year history with net income rising to \$21.7 million, an increase of 388% over the \$4.5 million earned in 1998. The year was marked by sales of new products that significantly exceeded expectations; steady sales of the Mint's traditional products; and significant improvements in productivity throughout the Mint's facilities:

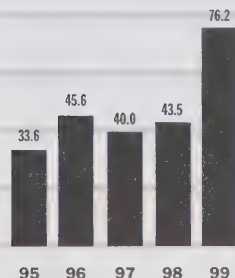
- The broad popularity of the Millennium numismatic products generated revenues of \$36.0 million.
- Year 2000 uncertainties and a decline in the price of gold during the year pushed sales of Gold bullion products to 758,300 ounces in 1999, compared to 680,200 ounces in 1998. Revenues rose to \$330.0 million, \$20.0 million more than in 1998.
- Silver Maple Leaf coin sales reached 1.23 million ounces, bringing in revenues of \$11.9 million (\$6.4 million – 1998).
- Demand for Canadian circulation coins pushed production to 1.7 billion coins, the Mint's second highest annual production level, including 266.4 million 25-cent pieces and 25.1 million Millennium \$2 coins.

At the same time, the Mint's continuous improvement and new quality systems initiatives continued to improve productivity in both the Winnipeg and Ottawa plants. At year end, with the near-completion of the plating facility, the Mint's total assets rose to \$180.6 million, an increase of 13.5% from \$159.1 million a year earlier.

**Canadian numismatic coins sold** (millions of pieces)



**Canadian numismatic revenues** (\$ in millions)



## Revenue

Total revenue for 1999 was \$584.4 million, a 14.3% increase over 1998 revenue of \$511.3 million. Of this increase, more than 50% can be attributed to new products, the most significant being the Millennium numismatic products. Bullion and Canadian circulation revenues also contributed significantly to the increase.

**Canadian numismatic coins:** Revenue from Canadian numismatic coins increased to \$76.2 million in 1999, an increase of 75.2% from \$43.5 million in revenue in 1998. The most important driver behind these increases was the demand for the Millennium numismatic products. By the end of 1999, issues of 1,445,150 souvenir sets, 113,645 silver commemorative single coins, 58,246 proof silver sets and 6,694 Millennium Dragon proof sets had been achieved. Issues of the Millennium gold \$2 coin, which was launched in June, were 4,088 and issues of the Millennium proof \$2 coin, launched in July, totaled 39,638. Revenue from the Millennium products generated 54% of the

## Management's discussion and analysis

contribution from all Canadian numismatic coins. Coins minted to commemorate the Year of the Rabbit in the Chinese lunar calendar generated another \$4.6 million in revenue. Revenue from core numismatic products were consistent with those in 1998.

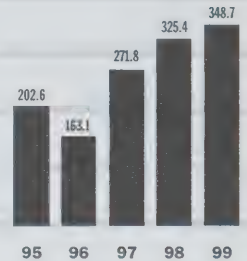
In August 1999, the Mint further advanced the technological expertise that it can use in the development of numismatic coins with the release of its first hologram coins, a limited edition set of Gold Maple Leaf numismatic coins, at the World's Fair of Money in Chicago. Holograms and other fine design features were also used for the first time in 1999 to make the Mint's bullion products more competitive.

**Bullion:** Revenue from bullion products rose to \$348.7 million in 1999, a 7.2% increase from \$325.4 million in 1998. Gold bullion products, including Canada's Gold Maple Leaf (GML), are a traditional hedge against economic and financial turmoil. At the same time, investors interested in precious metals as an investment purchased the coins as the price of gold began to decline during the summer, believing it to be a buying opportunity. Sales of the more affordable, higher margin, 1/10-ounce coin more than tripled from 1998 to reach 709,920 coins. The Mint also sold 1.2 million Silver Maple Leaf coins (0.6 million – 1998).

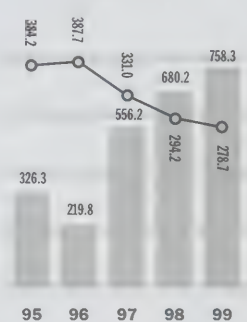
Demand for bullion in the United States was particularly strong, causing sales in the U.S. to increase to 76% of total bullion sales in 1999, up from 62% in 1998.

**Canadian circulation coins:** The Mint produces circulation coins under contract to the Canadian government to meet the demands of the Canadian public. As a result of demand for the Millennium circulation coins, revenue from the production of Canadian circulation coins were \$78.4 million compared to \$44.4 million in 1998. In 1999, the Mint established a broader relationship with Canada Post to distribute the circulation Millennium coins throughout over 7,000 postal outlets. (Canada Post has traditionally distributed only the Mint's numismatic products.) This significantly expanded the breadth of distribution across the country, ensuring most Canadians had access to these special coins.

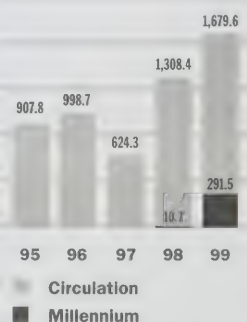
**Bullion product revenue**  
(\$ in millions)



**Sales of gold bullion products** (thousands of ounces)  
**Average price of gold**  
(USD per ounce)

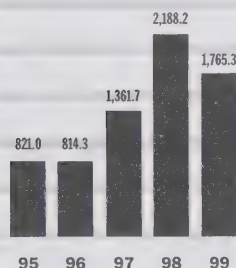


**Canadian circulation coin production** (millions of pieces)  
**Millennium coin production** (millions of pieces)



## Management's discussion and analysis

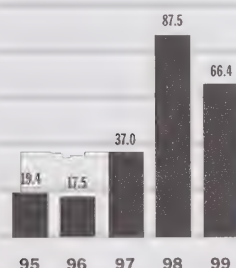
**Foreign circulation coins sold** (millions of pieces)



**Foreign circulation coins:** The Mint produced coins for 18 countries in 1999, with total shipments reaching 1.8 billion pieces, generating \$66.4 million in revenue (\$87.5 million – 1998). The most significant contracts were with Hong Kong, Ghana, and the Philippines. The change in revenue reflects the highly competitive nature of the foreign coin marketplace, however, improved service and flexibility along with continuous improvement initiatives caused contributions from foreign circulation coins to increase in 1999.

**Foreign numismatic coins:** Sales of foreign numismatic coins in 1999 were dominated by an agreement to produce, market and distribute coins to commemorate the December 20, 1999 handover of Macau to China. The Mint produced a .99999 gold coin, a sterling-silver coin and a five-coin uncirculated set. Total sales of foreign numismatic coins generated \$6.9 million in revenue (\$6.2 million – 1998).

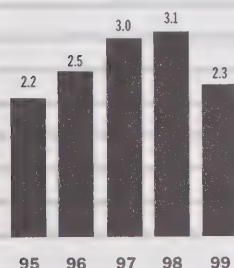
**Foreign circulation revenue** (\$ in millions)



The Macau contract is an example of the Mint's new approach to developing its foreign numismatic business. The Mint proposed, designed, produced, and used its marketing and sales channels to sell the coins for Macau. In the past, the Mint has simply produced the coins for the customers, who were in turn responsible for marketing and selling them to the public. The ability of the Mint to market and distribute the coins directly to the public is expected to have a significant impact on future growth in sales.

**Refining services**

(gross weight received in millions of troy ounces)



**Refining services:** The Mint refines gold received from a variety of sources and has earned an international reputation for integrity, purity and security. Revenue from these activities declined in 1999 to \$2.7 million from \$3.0 million in 1998, reflecting the depressed conditions in the gold mining industry and intense competition by refineries for gold brought to market. The refining operation also supports the manufacturing of the Mint's bullion coins, jewellery and numismatic coins that contain precious metal.

Under its continuous improvement program, the Mint refined its process to produce .99999 gold, the world's finest gold. At the same time, cycle time and production costs were reduced while yields were increased. The refinery also improved throughput capacity in its

## Management's discussion and analysis

casting operation with a set up of twin furnaces. The increase in capacity prepares the Mint to meet improved demand in the future. Refining services also provided consulting services, through the Canadian International Development Agency, to Guyana and Surinam. In return, the Mint secured a 10-year refining contract.

### Other

The Mint produces a wide variety of tokens, medals, trade dollars and jewellery. Revenue from these products rose to \$5.3 million in 1999 (\$2.0 million – 1998). This increase was driven primarily by the launch of a new line of PURE 9999 jewellery products during the year, backed by an aggressive marketing campaign. The Mint saw a 42% increase in the number of retail points of sale for its jewellery throughout Canada this year. Retail accounts are the main source of revenue for this division and the Mint is expanding this channel in the U.S.

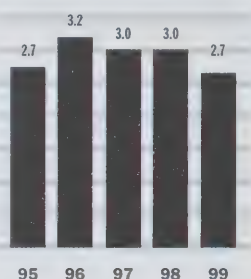
### The Mint and e-business

During the year, a redesign transformed the Mint's Internet site from an information vehicle into a component of the marketing and sales program. The site, which offered only a few products for sale in 1997 and 1998, was also expanded to sell all of the Mint's numismatic products. As a result, the number of orders received during 1999 increased to 2,785 from 325 in 1998 while total revenue from the site increased to \$305,358 from \$32,428. The Internet has proven to be an effective channel for reaching individuals who might not otherwise purchase products from the Mint. During 1999, 72% of the orders submitted through the site were from new customers.

### Operating costs

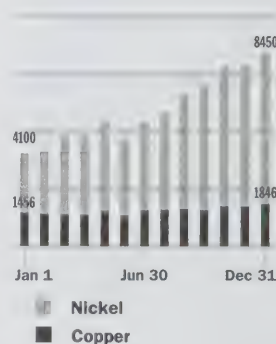
Operating costs – including cost of goods sold and the costs of marketing and sales, administration and depreciation – were \$561.2 million, an increase of 11.0% over costs of \$505.5 million in 1998. Cost of goods sold, which represents 88% of total operating costs, increased 9.6% over 1998 to \$493.2 million (\$450.2 million – 1998), primarily because of the increased volume of metals required to meet higher production levels. Gold prices fluctuated significantly over the year but the average price for gold in 1999 was \$279USD per ounce, a 5% drop from the average price of \$294USD in 1998. The price of the two primary base metals purchased by the Mint – nickel and copper – increased significantly throughout the year. The average price of nickel more than doubled in 1999 over 1998. The average price of copper rose by 25%.

**Refining services  
revenue (\$ in millions)**



**Prices of nickel and  
copper in 1999  
Monthly averages**

(USD per metric ton)

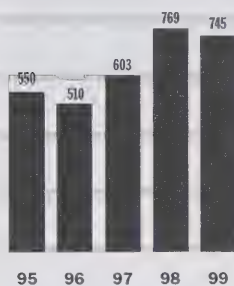




## Management's discussion and analysis

Employment at the Mint varied throughout the year in keeping with production demand, with wages and benefits increasing to \$39.3 million (\$34.6 million – 1998). By the end of the year, employment was at 745 persons (769 – December 31, 1998), including both permanent and temporary employees.

**Number of employees**  
(at December 31)



In the course of the year, the Mint invested over \$1.1 million in the development of its employees by enhancing its leadership capacity (through coaching training), quality system expertise (ISO training) and overall proficiency in computer skills. The successes achieved in 1999 reflect a common denominator – the innovation, commitment and confidence of our people. The Mint's dedication to encouraging these values and attributes is backed by a commitment to spend 4% of payroll on skills development in 2000.

The impact of these increased costs was mitigated by several initiatives to improve productivity and effectiveness.

Under the continuous improvement process, the Ottawa plant launched the Pactol Project to examine the process to produce 1/10-ounce gold bullion blanks. Refinements to the process improved the yield of acceptable blanks and reduced the rate of rejected coins to 6% from 18% without any compromise in quality. The improved yield gave the plant the ability to respond to the unexpectedly high demand in March 1999 for Gold Maple Leaf coins.

The continuous improvement process, begun in 1995, has significantly improved manufacturing performance at the Mint. One improvement involved developing a die recycling process for stripping, inspecting, reworking and re-plating dies. As a result, the cycle time for die production was reduced by 33% and the time required to produce trial dies for new products was reduced from two weeks to three days. This allows the plant to spend more time in pre-production, reducing the launch time required for new products, a capability that was proven during the production of the Macau coins.

In 1999, the Mint's plants implemented a more comprehensive preventative maintenance program. As part of this program, 18 presses in Winnipeg were rebuilt or refurbished. At the same time, a special thermographic camera that can detect hot spots in the equipment is now being used to prevent potential electrical or switch failures. As a result, by the end of 1999 the amount of downtime caused by equipment failure had been significantly reduced.

## Management's discussion and analysis

Through investments in equipment and changes in the manufacturing processes, the Mint has been able to increase the throughput per shift, reduce reject rates, improve die shop performance, and decrease cycle times – the time required to produce a coin from casting to packaging.

### Occupational health, safety and the environment

In 1999 the Mint integrated the two departments that were responsible for occupational health, safety and the environment to better coordinate their efforts. Improvements made during the year in the Occupational Safety and Health (OSH) program and the Environmental Management System (EMS) have contributed to a safer and healthier environment. Although the number of accidents increased during the year along with higher production and employment levels, the severity rate of accidents per 100 employees decreased to 41.5 in 1999 from 46.1 in 1998.

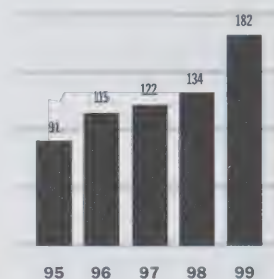
### Marketing and Sales

The Mint has been expanding advertising for all its business activities over the past five years, gradually increasing spending to \$16.3 million in 1999 from \$7.6 million in 1995. An aggressive print and broadcast advertising campaign was launched on multiple fronts with targeted communications aimed at seasoned collectors, gift-givers and the general public. The results of these efforts were impressive; sales revenue of \$584.4 million (\$511.3 million - 1998). Awareness of the Mint increased from 59% to 64% and five direct marketing campaigns generated 320,000 calls to the Mint's customer service call center as compared to an average of 150,000 calls in previous years. These calls translated into a 25% increase in the revenue generated through direct marketing. This increase in calls in 1999 was managed with a minimal increase in staff.

Marketing and sales costs, including advertising, increased by 21.6% to \$40.4 million from \$33.2 million in 1998. Initiatives to penetrate new markets and identify new, alternative sales channels to expand our market beyond that reached by our traditional sales channels were highly successful.

New retail distribution networks were established during the year, including kiosks in major shopping malls and relationships with major retailers, including two prominent national retailers, Home Hardware and 7-Eleven. Finally, a key marketing and sales achievement in 1999 was the successful adaptation of existing numismatic products and advertising to penetrate the Chinese Canadian market. A special limited edition Millennium Commemorative set was sold out and a dragon medallion featured in the set was used to create a Year of the Dragon watch.

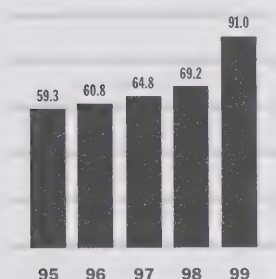
**Value-added sales per employee** (\$ in thousands)



## Management's discussion and analysis

### Shareholder's equity

(\$ in millions)



### Administrative costs

Administrative costs increased to \$22.8 million from \$18.0 million, primarily because of a number of major initiatives such as ISO certification, continuous improvement training, the launch of an Enterprise Resource Planning (ERP) system and significant efforts made to resolve technology issues related to the Year 2000. Administrative costs as a percentage of revenue, excluding Year 2000 costs, remained relatively stable at 3.6% (3.5% – 1998). The Mint's transition to the Year 2000 was problem-free as a result of thorough testing efforts and, where necessary, the replacement or upgrade of systems and equipment. A side benefit of this major project was the updating of several key business and operating systems and, in some cases, the replacement of outdated equipment with state of the art facilities.

### Growth in operating results

The 388% increase in net income in 1999 over 1998 was a result of the growth in operating income. Income from operations rose to \$23.1 million compared with \$5.8 million in 1998, an increase driven by the improved gross profit of 15.6% (11.9% – 1998) and strong revenue growth. Changes in the Mint's operating income reflect not only the increase in revenue and the volume of products sold but also a significant shift in the mix of products sold toward those with higher margins.

Interest income rose to \$1.3 million (\$1.1 million – 1998). Interest expense, primarily on the debt related to the construction of the plating facility, amounted to \$2.4 million for 1999, compared with \$2.2 million in 1998. The effective tax rate remained at zero, excluding large corporation taxes, due to the carry-forward of previous losses and differences between the tax and accounting value of assets. Depreciation expense increased to \$4.9 million compared to \$4.1 million in 1998, the result of a continued growth in capital investment.

## Management's discussion and analysis

### Liquidity and capital resources

Cash and short-term investments improved to \$16.1 million by the end of the year from \$9.8 million at the end of 1998. Strict management over working capital accounts resulted in improved accounts receivable management and faster inventory turnover with corresponding lower inventory levels for most product lines.

The Mint's strong working capital position made it possible for it to fund operations and capital expenditures, excluding the plating facility, without any borrowing. The Mint's debt-to-equity ratio declined to 0.46:1 at December 31, 1999 from 0.69:1 at the end of 1998.

**Capital expenditures:** Expenditures on capital equipment, including the plating facility construction, were \$30.3 million (\$21.2 million – 1998). Priority was given to capital investments that increased the Mint's flexibility, reliability and capability to meet customer demands. The Mint is also implementing a corporate-wide information system that will provide efficient and effective information technology solutions, respond to business requirements and provide for growth and expansion.

Construction of the plating facility, which began in April 1998, was completed at the end of January 2000 at an approximate total capital cost of \$30.0 million, three months ahead of schedule and \$1 million below budget. The success of this project can be attributed to extensive planning during the years prior to the launch of the project and the seamless teamwork between the Mint's staff and the construction management contractor, UMA. The Mint plans to introduce plated steel coinage to the marketplace in July 2000.

**Financing:** In 2000, the Mint will begin payment of the plating facility debt on which there has been a two-year deferral of interest and principal repayment. In 1999, the Mint reduced its long-term debt with a scheduled \$1 million repayment and repaid \$6.2 million of short-term debt. A \$5.3 million repayment of principal and interest is scheduled for December 2000. The capital resources of the Mint were further enhanced with an increase in its borrowing limit to \$75 million from \$50 million as a result of an amendment to the *Royal Canadian Mint Act*.

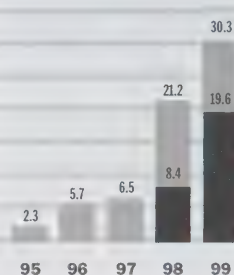
### Risks to performance

**Precious metal risk:** The Mint purchases three precious metals – gold, platinum and silver. These metals are used in the Maple Leaf and numismatic coins as well as jewellery. The Mint is not exposed to risk in a change in price in the metals used for the bullion coins because the purchase and sale of metals used in these coins is done on the same

#### Capital expenditures

(\$ in millions)

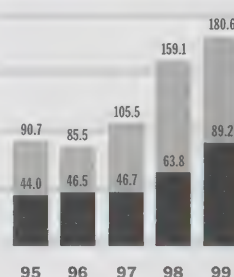
■ Expenditures  
■ Plating expenditures



#### Total assets

■ Net capital assets

(\$ in millions)

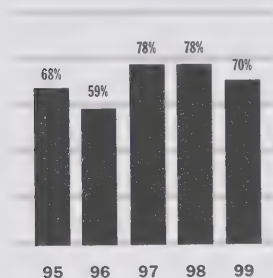




## Management's discussion and analysis

date, using the same price, and in the same currency. For numismatic and jewellery products, risk is mitigated through a precious metal risk management hedging program involving forward contracts and options which ensures that budgeted margins are protected. At the end of 1999, the Mint had one option in place related to a guaranteed value gold coin issue.

**Exports as a percentage of total revenue**



**Base metal risk:** The Mint purchases a wide range of alloys made from a handful of base metals for the production of domestic and foreign circulation coins. The most significant of these base metals are nickel and copper, for which the market has been very volatile, and tightening, throughout 1999. The Mint has developed relationships with strategic vendors to secure supplies and manage costs in these difficult market conditions. Locking in the metal value only when the contract is awarded reduces the Mint's exposure to metal price fluctuation.

**Foreign exchange rate risk:** A significant portion of the Mint's revenue arises from exports. Any foreign exchange rate risk is mitigated by pricing contracts in the same currency as the expenses to be incurred and through an active currency-hedging program. At the end of the year, there were no outstanding foreign exchange positions.

### Outlook

1999 was an outstanding year for the Mint. The popularity of the Millennium program had a significant impact on performance and created a broader popular interest in coins and coin collecting. At the same time fundamental improvements were made in the Mint's operations and ability to continue to perform well in the future. Improvements in productivity and effectiveness and the completion of the plating facility will create a manufacturing facility that can produce more coins in less time at a lower price while maintaining the Mint's reputation for quality.

Hand-in-hand with these improvements to its operations, the Mint has acquired the expertise that will allow it not only to sell coins, tokens and medals but also its in-depth knowledge and understanding of minting technology.

## Management's discussion and analysis

### **Winnipeg and Ottawa achieve ISO certification**

As part of its vision to be a world class manufacturing operation, the Mint has sought certification from the International Organization for Standardization (ISO) for both the Winnipeg and Ottawa facilities. Winnipeg received ISO 9002 certification in June; Ottawa was recommended for ISO 9001 certification in December. Certification by ISO indicates that the plants meet internationally recognized standards for quality and consistency, which will enhance the Mint's competitiveness when bidding for foreign circulation and numismatic coins. The Royal Canadian Mint is one of only a few mints in the world to have ISO certification.

Productivity improvements and the start-up of the plating facility will make the Mint one of the lowest cost manufacturers of coins in the world, but low cost is only one factor that plays a role in securing international contracts. The ability to deliver the coin that the customer envisions can be just as important.

In 2000, the Mint will continue to concentrate on improving the reliability, flexibility and capability of its facilities. Efforts will be focused on process improvements through a new quality systems approach and continuous improvement opportunities. The implementation of Overall Equipment Effectiveness (OEE) measures will ensure that the Mint's manufacturing efforts will keep pace with the increasingly rigorous expectations of our customers while constantly improving our margins.

These changes are the groundwork that will make it possible for the Mint to take advantage of opportunities created through changes to the *Royal Canadian Mint Act*. Restricted in the past to growth only through expanding market share, the Mint is now able to form partnerships, create subsidiaries and make acquisitions. Such freedom allows the Mint, for example, to own and manage distribution or minting facilities closer to its markets, dramatically reducing the cost of delivery and transportation of product to its customers.

The Mint has the financing and operating capabilities in place to support its growth strategy to become the leading mint in the world.

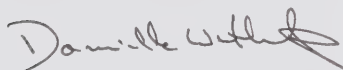
# Management report


The financial statements contained in this annual report have been prepared by Management in accordance with generally accepted accounting principles in Canada and the integrity and objectivity of the data in these financial statements are Management's responsibility. Management is also responsible for all other information in the annual report and for ensuring that this information is consistent, where appropriate, with the information and data contained in the financial statements.

In support of its responsibility, Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls, information systems and management practices. These are designed to provide reasonable assurance as to the reliability of financial information, that assets are safeguarded and controlled, and that transactions are in accordance with the *Financial Administration Act* and regulations as well as the *Royal Canadian Mint Act* and the By-law of the Corporation.

The Board of Directors is responsible for ensuring that Management fulfills its responsibilities for financial reporting and internal control. The Board exercises its responsibilities through the Audit Committee which includes a majority of members who are not officers of the Corporation. The Committee meets with Management and the independent external auditor to review the manner in which these groups are performing their responsibilities and to discuss auditing, internal controls and other relevant financial matters. The Audit Committee has reviewed the financial statements with the external auditor and has submitted its report to the Board of Directors. The Board of Directors has reviewed and approved the financial statements.

The Corporation's external auditor, the Auditor General of Canada, audits the financial statements and reports to the Minister responsible for the Royal Canadian Mint.

  
**Danielle V. Wetherup**  
President and Master of the Mint

  
**Beverley A. Lepine**  
Vice-President, Administration and Finance

# Auditor's report


To the Minister of Public Works and Government Services

I have audited the balance sheet of the Royal Canadian Mint as at December 31, 1999 and the statements of operations and retained earnings and cash flows for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Corporation's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Corporation as at December 31, 1999 and the results of its operations and its cash flows for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Corporation that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *Royal Canadian Mint Act* and the By-law of the Corporation.

  
**L. Denis Desautels, FCA**  
Auditor General of Canada  
Ottawa, Canada, February 18, 2000

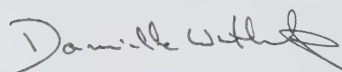
# Balance sheet

as at December 31, 1999 (in thousands of dollars)

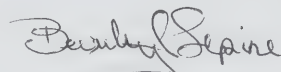
	1999	1998
<b>Assets</b>		
<b>Current</b>		
Cash and short-term investments (note 8)	\$ 16,109	\$ 9,813
Accounts receivable	35,834	30,237
Prepaid expenses	2,042	1,740
Inventories (note 3)	37,419	53,452
	91,404	95,242
Capital assets (note 4)	89,204	63,829
	\$ 180,608	\$ 159,071
<b>Liabilities</b>		
<b>Current</b>		
Accounts payable	\$ 33,208	\$ 30,861
Short-term debt	—	6,200
Current portion of loans (note 5)	5,302	1,000
Deferred revenues	5,728	2,723
	44,238	40,784
<b>Long-term</b>		
Deferred revenues	2,188	2,695
Loans (note 5)	36,676	40,302
Provision for employee termination benefits	6,529	6,047
	45,393	49,044
<b>Shareholder's equity</b>		
Share capital		
(authorized and issued, 4,000 non-transferable shares)	40,000	40,000
Retained earnings	50,977	29,243
	90,977	69,243
	\$ 180,608	\$ 159,071

The accompanying notes are an integral part of these statements

*Approved by Management*

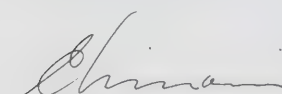


**Danielle V. Wetherup**  
President and Master  
of the Mint



**Beverley A. Lepine**  
Vice-President,  
Administration and Finance

*Approved on behalf of the  
Board of Directors*



**Emmanuel Triassi**  
Chairperson

*Recommended for approval on  
behalf of the Audit Committee*



**Charles F.M. Ross, H.B.A., L.L.B.**  
Chair



# Statement of operations and retained earnings

for the year ended December 31, 1999 (in thousands of dollars)

	1999	1998
Revenues	\$ 584,372	\$ 511,267
Cost of goods sold	493,158	450,172
Gross profit	91,214	61,095
Other operating expenses		
Marketing and Sales	40,350	33,181
Administration	22,788	18,043
Depreciation	4,943	4,067
	68,081	55,291
Income from operations	23,133	5,804
Interest income	1,292	1,115
Interest expense	(2,382)	(2,216)
Income before income tax	22,043	4,703
Income tax (note 6)	309	252
Net income	21,734	4,451
Retained earnings, beginning of year	29,243	24,792
Retained earnings, end of year	\$ 50,977	\$ 29,243

The accompanying notes are an integral part of these statements

# Cash flow statement

for the year ended December 31, 1999 (in thousands of dollars)

	1999	1998
<b>Cash flows from operating activities</b>		
Cash receipts from customers	\$ 580,946	\$ 504,779
Cash paid to suppliers and employees	(537,725)	(505,762)
Interest received	1,619	775
Interest paid	(706)	(914)
Income taxes paid	(320)	(241)
	<u>43,814</u>	<u>(1,363)</u>
<b>Cash flows from investing activities</b>		
Purchase of capital assets	<u>(30,318)</u>	<u>(21,234)</u>
<b>Cash flows from financing activities</b>		
Repayment of loans	(7,200)	(1,022)
Proceeds from loans	—	37,200
	<u>(7,200)</u>	<u>36,178</u>
Net increase in cash and short-term investments	6,296	13,581
Cash and short-term investments at the beginning of year	<u>9,813</u>	<u>(3,768)</u>
Cash and short-term investments at the end of year	<u>\$ 16,109</u>	<u>\$ 9,813</u>

The accompanying notes are an integral part of these statements

# Notes to financial statements

December 31, 1999

## 1. Authority and objectives

The Mint was incorporated in 1969 by the *Royal Canadian Mint Act* to mint coins in anticipation of profit and carry out other related duties. The Mint is an agent corporation of Her Majesty, named in Part II of Schedule III to the *Financial Administration Act*. It produces all of the circulation coins used in Canada and manages the supporting distribution systems for the Government of Canada. The Mint is one of the world's foremost producers of circulation, collector and bullion investment coins for the domestic and international marketplace. It is also one of the largest gold refiners in the world.

The Mint may borrow money from the Consolidated Revenue Fund or any other source, subject to the approval of the Minister of Finance with respect to the time and the terms and conditions. Since March 1999, following the enactment of changes to the *Royal Canadian Mint Act*, the aggregate of the amounts loaned to the Mint and outstanding at any time shall not exceed \$75 million, an increase from the previous \$50 million.

## 2. Significant accounting policies

### a) Inventories

Raw materials and supplies are valued at the lower of cost and replacement cost, cost being determined by the average cost method. Work in process and finished goods are valued at the lower of cost and net realizable value, cost being determined by the average cost method.

### b) Capital assets

Capital assets are recorded at cost and depreciated under the straight-line method at the following annual rates:

Land improvements	2 1/2%
Buildings	2 1/2%
Equipment	10%
Hardware and software	20%

### c) Deferred revenues

Payments received in advance on sales are not recognized as revenue until the products are shipped.

### d) Employee termination benefits

Employees are entitled to specific termination benefits as provided under their collective agreement and terms of employment. The liability for these benefits is charged to income as benefits accrue to the employees.

### e) Pension plan

Employees participate in the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Corporation's contributions to the Plan were limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current services. Effective April 1, 2000 the Corporation's contributions will increase to an amount reflecting the full cost of the employer contributions. This amount, expressed as a percentage of employee contributions, will fluctuate from year to year depending on the experience of the Plan. The Corporation's contributions represent the total pension obligations of the Corporation and are charged to operations on a current basis. The Corporation is not required to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

### f) Foreign currency translation

Assets and liabilities denominated in foreign currencies are translated to Canadian dollars at the exchange rate in effect at the balance sheet date. Revenue and expense items are translated at average exchange rates during the year. Translation gains and losses are included in income for the year.

# Notes to financial statements

December 31, 1999

## 3. Inventories

(in thousands of dollars)

	1999	1998
Raw materials	\$ 9,973	\$ 27,012
Work in process	9,477	11,788
Finished goods	13,889	10,903
Supplies	4,080	3,749
	<b>\$ 37,419</b>	<b>\$ 53,452</b>

## 4. Capital assets

(in thousands of dollars)

		1999	1998
	Cost	Accumulated Depreciation	Net Book Value
Land	\$ 3,226	\$ -	\$ 3,226
Land improvements	914	697	217
Buildings	67,709	18,855	48,854
Equipment	70,412	36,012	34,400
Hardware and software	7,552	5,045	2,507
	<b>\$ 149,813</b>	<b>\$ 60,609</b>	<b>\$ 89,204</b>

## 5. Loans

(in thousands of dollars)

	1999	1998
10 year loan due December 2007, semi-annual interest at 5.840% with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 1998	\$ 8,000	\$ 9,000
Amortizing bond with two year interest holiday maturing December 2009, semi-annual coupon at 7.753% starting June 2000 with principal repayable in ten equal annual installments commencing December 2000	31,000	31,000
Accrued interest on bond	2,978	1,302
	<b>41,978</b>	<b>41,302</b>
Less current portion of loans	5,302	1,000
	<b>\$ 36,676</b>	<b>\$ 40,302</b>



December 31, 1999

### 6. Income tax

The Corporation's 1999 income tax relates solely to the large corporations tax. The Corporation's expected income tax rate is the net federal statutory rate (including surtax) of 39.12% less the manufacturing and processing deduction of 7.0%. The 1999 and 1998 effective tax rates are zero, exclusive of the large corporations taxes, due to the utilization of previously unrecognized losses and the utilization of differences between the tax and accounting values of assets at the date the Corporation became subject to income tax. The Corporation has differences between the tax and accounting values of the assets during the year in the amount of approximately \$0.1 million (1998 - \$22.4 million) the benefit of which have not been recognized in the accounts. The Corporation is not subject to provincial income taxes.

### 7. Related party transactions

The Corporation is related in terms of common ownership to all Government of Canada owned entities. The Corporation enters into transactions with these entities in the normal course of business, under the same terms and conditions that apply to unrelated parties. Transactions with the Department of Finance related to the production and delivery of Canadian circulation coins are generally carried out on a cost plus basis.

### 8. Financial instruments

The Corporation uses financial instruments such as forward contracts and options to reduce the risk of loss due to adverse movements in foreign exchange and metal prices. Precious metal options worth \$5 million (1998 - \$10 million) were outstanding at the end of the year to offset the exposure in options issued by the Corporation for guaranteed value coins. These options expired in January 2000. There were no foreign exchange forward contracts outstanding at the end of the year (1998 - \$10 million). Gains or losses on these financial instruments are recognized in earnings over the period when the hedged items are recognized in earnings. In accordance with the Corporation's investment policy, all counterparties for investments and other financial instruments are rated R-1 low or better by the Dominion Bond Rating Service or AA or better by Moody's Investors Service. As at December 31, 1999 the Mint had invested \$14,683,000 in short-term investments (1998 - \$14,402,000). The carrying amounts of each investment approximate fair values because of their short-term maturity.

### 9. Commitments

In order to facilitate the production of precious metal coins and manage the risks associated with changes in metal prices, the Mint leases, on an ongoing basis, precious metals and pays lease charges based on market value. The metal under these contractual arrangements is not reflected in the Mint's statements. As at December 31, 1999, 207,889 ounces of gold, 1,165,919 ounces of silver and 1,730 ounces of platinum were leased under these contracts (1998 - 148,588 ounces of gold, 1,190,684 ounces of silver and 7,590 ounces of platinum).

## Canadian circulation coinage

(Production in 1997, 1998 and 1999 (i))

	1999 Total Pieces	1998 Total Pieces	1997 Total Pieces
Coinage dated 1996			
\$2	—	—	12,193,000
\$1	—	—	—
50¢	—	—	—
25¢	—	—	717,000
10¢	—	—	17,533,000
5¢	—	—	192,000
1¢	—	—	—
Coinage dated 1997			
\$2	—	—	16,942,000
\$1	—	—	—
50¢	—	—	387,000
25¢	—	—	—
10¢	—	244,000	42,882,000
5¢	—	781,000	26,573,000
1¢	—	42,940,000	506,928,000
Coinage dated 1998			
\$2	383,000	4,926,000	—
\$1	—	—	—
50¢	—	308,000	—
25¢	—	—	—
10¢	2,441,000	201,073,000	—
5¢	10,343,000	146,530,000	—
1¢	98,831,000	900,436,000	—
Coinage dated 1999			
\$2	25,130,000	—	—
\$1	—	—	—
50¢	235,000	261,000	—
25¢	247,514,000	10,676,000	—
10¢	222,470,000	—	—
5¢	104,206,000	—	—
1¢	949,136,000	264,000	—
Coinage dated 2000			
25¢	18,891,000	—	—
Total (all dates)			
\$2	25,513,000	4,926,000	29,135,000
\$1	—	—	—
50¢	235,000	569,000	387,000
25¢	266,405,000	10,676,000	717,000
10¢	224,911,000	201,317,000	60,415,000
5¢	114,549,000	147,311,000	26,765,000
1¢	1,047,967,000	943,640,000	506,928,000
Total	1,679,580,000	1,308,439,000	624,347,000

(i) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 2

Canadian circulation coinage

Cumulative production up to December 31, 1999 <sup>(1)</sup> <sup>(2)</sup>

	1996	1997	1998	1999	2000
\$2	375,483,000	16,942,000	5,309,000	25,130,000	—
\$1	17,101,000	—	—	—	—
50¢	458,000	387,000	308,000	496,000	—
25¢	28,106,000	—	—	258,190,000	18,891,000
10¢	51,814,000	43,126,000	203,514,000	222,470,000	—
5¢	36,686,000	27,354,000	156,873,000	104,206,000	—
1¢	445,746,000	549,868,000	999,267,000	949,400,000	—

- (1) Total coins of each date and denomination, regardless of the calendar year in which they were produced.  
(2) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.

Statistics - Table 3

Canadian circulation coinage

Coinage issued in 1999 - Geographic distribution (1) (2)

Province		\$2	\$1	50¢	25¢	10¢	5¢	1¢
City <sup>(3)</sup>								
Newfoundland								
St. John's	—	—	—	1,854,000	1,842,500	1,412,000	10,225,000	
New Brunswick								
Saint John	1,900,000	—	—	8,750,000	4,830,000	4,712,000	25,052,500	
Nova Scotia								
Halifax	191,000	—	—	6,192,000	8,912,500	3,874,000	42,707,500	
Quebec								
Montreal	2,644,000	—	—	115,512,000	59,740,000	35,146,000	151,537,500	
Ontario								
Ottawa	2,636,500	—	—	26,800,000	20,042,500	13,474,000	65,927,500	
Toronto	8,909,000	276,000	—	20,230,000	56,637,500	32,242,000	389,010,000	
Manitoba								
Winnipeg	143,000	—	—	8,214,000	7,240,000	4,200,000	41,192,500	
Saskatchewan								
Regina	500,000	—	—	4,168,000	4,022,500	2,592,000	25,520,000	
Alberta								
Calgary	761,500	—	—	8,458,000	5,835,000	8,008,000	57,665,000	
Edmonton	1,541,500	—	—	15,732,000	13,315,000	8,734,000	56,285,000	
British Columbia								
Vancouver	4,357,000	—	—	18,052,000	25,695,000	10,356,000	99,612,500	
Sundry								
persons <sup>(4)</sup>	3,938,000	52,000	489,000	25,462,000	345,000	680,000	757,500	
Total	27,521,500	328,000	489,000	259,424,000	208,457,500	125,430,000	965,492,500	

- (1) Figures are rounded to the nearest thousand pieces.  
(2) The dates on the coins are not always the same as the calendar year in which they were issued.  
(3) The coins were issued to financial institutions in these cities.  
(4) The figures for Sundry persons do not include numismatic coinage purchases.

## Canadian numismatic collection

	1999 Pieces	1998 <sup>(2)</sup> Pieces
Platinum Proof Coin Set (999.5 Pt) <sup>(3)</sup>	434	661
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/2 oz.	—	194
Platinum Proof Coin (999.5 Pt) 1/10 oz.	392	664
.99999 Gold Coin	1,909	1,999
22-Karat Gold Coin	6,402	7,149
14-Karat Gold Coin	9,627	11,220
Silver Aviation Cameo Coin Series – Part II		
Coin #7 CP-107 Argus	—	14,711
Coin #8 CL-215 Waterbomber	—	15,237
Coin #9 DeHavilland Canada DHC-6	13,341	—
Coin #10 DeHavilland Canada DHC-8	13,367	—
90th Anniversary Proof Silver Coin Set <sup>(6)</sup>	—	18,376
90th Anniversary Antique Silver Coin Set <sup>(6)</sup>	—	24,893
1998 Fine Silver Coin "Bethune"	—	65,831
Silver Lunar Cameo Coin Series	72,453	68,888
10 Ounce Silver Maple Leaf Coin	—	13,533
Proof Silver Dollar	120,896	130,795
Brilliant Uncirculated Dollar	63,881	81,376
Proof Set <sup>(4)</sup>	90,249	93,632
Specimen Set <sup>(5)</sup>	91,890	67,697
Uncirculated Set <sup>(5)</sup>	192,139	145,439
Tiny Treasures Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	63,377	61,927
Oh Canada! Uncirculated Gift Set <sup>(5)</sup>	77,985	84,410
50 Cent Sterling Silver Proof Coins (Canadian Sports Firsts)	42,963	56,428
50 Cent Sterling Silver Proof Coins (Discovering Nature Series)	79,835	133,310
International Year of Older Persons-1999 Proof Silver Dollar	22,866	—
Millennium Collection		
1999 Millennium Souvenir Set <sup>(7)</sup>	1,445,150	—
1999 Millennium Commemorative Set <sup>(7)</sup>	58,246	—
1999 Millennium Chinese Dragon Commemorative Set <sup>(7)</sup>	6,694	—
1999 Millennium Sterling Silver Proof 25-Cent Coins	113,645	—
1999 Nunavut Gold \$2 Coin	4,088	—
1999 Nunavut Proof \$2 Coin	39,638	—

(1) Coins reported as issued are not necessarily all delivered in the same calendar year and therefore do not correspond to reported sales.

(2) Revised figures.

(3) Four-coin set.

(4) Eight-coin set, including a \$2, \$1, (925 Ag) and a \$1 (aureate).

(5) Seven-coin set.

(6) Five-coin set.

(7) Twelve-coin set plus Millennium medallion.



Statistics - Table 5

Maple Leaf coinage

Sales in ounces for 1998 and 1999

	1999	1998
<b>Gold Maple Leaf coinage</b>		
\$50 (9999 Au)	627,067	593,704
\$20 (9999 Au)	32,380	32,683
\$10 (9999 Au)	24,732	21,368
\$5 (9999 Au)	70,992	30,194
\$1 (9999 Au)	3,142	2,213
<b>Total (ounces)</b>	<b>758,313</b>	<b>680,162</b>
<b>Platinum Maple Leaf coinage</b>		
\$50 (9995 Pt)	3,248	10,403
\$20 (9995 Pt)	394	2,743
\$10 (9995 Pt)	523	954
\$5 (9995 Pt)	408	571
\$1 (9995 Pt)	200	100
<b>Total (ounces)</b>	<b>4,773</b>	<b>14,771</b>
<b>Silver Maple Leaf coinage</b>		
\$5 (9999 Ag)	1,229,442	591,359
<b>Total (ounces)</b>	<b>1,229,442</b>	<b>591,359</b>

Statistics - Table 6

Refinery operations

for 1998 and 1999

	Gross weight (Troy ounces)		Refined gold (9999) produced (Troy ounces) <sup>(2)</sup>		Refined silver (999) produced (Troy ounces) <sup>(1)</sup>	
	1999	1998	1999	1998	1999	1998
<b>Deposits from Canadian Mines</b>						
Quebec	311,855	438,756	200,928	301,533	75,223	93,194
Ontario	610,175	616,856	503,411	517,769	71,507	68,373
Saskatchewan	8	10	2	4	1	2
British Columbia	26,399	54,764	20,191	40,840	4,451	10,147
Northwest Territories	—	9,477	—	7,405	—	1,380
<b>Total</b>	<b>948,437</b>	<b>1,119,863</b>	<b>724,532</b>	<b>867,551</b>	<b>151,182</b>	<b>173,096</b>
<b>Deposits from other sources</b>						
	1,319,193	1,932,140	1,122,518	1,758,279	61,160	54,039
<b>Total</b>	<b>2,267,630</b>	<b>3,052,003</b>	<b>1,847,050</b>	<b>2,625,830</b>	<b>212,342</b>	<b>227,135</b>

(1) These figures refer only to the silver produced as a by-product of the refining of gold.

(2) Expressed in terms of Troy ounces of fine gold.

Feuille d'érable

ventes en onces en 1998 et 1999

1998	1999
Feuille d'érable en or	
50 \$ (Au 9999)	627 067
20 \$ (Au 9999)	32 380
10 \$ (Au 9999)	24 732
5 \$ (Au 9999)	70 992
1 \$ (Au 9999)	3 142
Total (onces)	758 313
680 162	

Feuille d'érable en platine

50 \$ (Pt 9995)	3 248
10 403	
20 \$ (Pt 9995)	394
2 743	
10 \$ (Pt 9995)	523
954	
5 \$ (Pt 9995)	408
571	
1 \$ (Pt 9995)	200
100	
Total (onces)	4 773
14 771	

Feuille d'érable en argent

5 \$ (Ag 9999)	1 229 442
591 359	
Total (onces)	1 229 442
591 359	

Statistiques - Tableau 6

Activités de l'affinerie

1998 et 1999

Poids brut (onces Troy)	Production d'or affiné (9999) (onces Troy) (2)	Production d'argent affiné (999) (onces Troy) (1)				
1999	1998	1999	1998	1999	1998	
Dépôts reçus des mines canadiennes						
311 855	438 756	200 928	301 533	75 223	93 194	
Québec						
610 175	616 856	503 411	517 769	71 507	68 373	
Ontario						
8	10	2	4	1	2	
Saskatchewan						
26 399	54 764	20 191	40 840	4 451	10 147	
Colombie-Britannique						
Territoires du Nord-Ouest						
—	9 477	—	7 405	—	1 380	
Total	948 437	724 532	867 551	151 182	173 096	
Dépôts d'autres sources						
1 319 193	1 932 140	1 122 518	1 758 279	61 160	54 039	
2 267 630	3 052 003	1 847 050	2 625 830	212 342	227 135	
Total						

(1) Ces chiffres n'ont trait qu'à l'argent dérivé de l'affinage de l'or.  
(2) Exprimé en onces Troy d'or fin.

Monnaie numismatique canadienne

Émission au 31 décembre 2000 (millions de \$)

1998	1999	Unités
661	434	Ensemble de pièces en platine (Pt 999,5) <sup>(3)</sup>
194	—	Pièce d'une demi-once en platine (Pt 999,5)
664	392	Pièce d'un dixième d'once en platine (Pt 999,5)
1 999	1 909	Pièce en or 9999
7 149	6 402	Pièce en or 22 carats
11 220	9 627	Pièces en argent sur l'aviation - Partie II
14 711	—	Pièce n° 7 CP-107 Argus
15 237	—	Pièce n° 8 CL-215 (bombardier à eau)
—	13 341	Pièce n° 9 de Havilland Canada DHC-6
—	13 367	Pièce n° 10 de Havilland Canada DHC-8
18 376	—	Ensemble épreuve numismatique en argent du 90 <sup>e</sup> anniversaire <sup>(6)</sup>
24 893	—	Ensemble en argent au fini antique du 90 <sup>e</sup> anniversaire <sup>(6)</sup>
65 831	—	Pièce en argent fin 1998 sur Bethune
68 888	72 453	Pièce en argent avec camée de la série sur l'astrologie chinoise
13 533	—	Feuille d'érable en argent de 10 onces
130 795	120 896	Dollar épreuve numismatique en argent
81 376	63 881	Dollar brillant hors-circulation en argent
93 632	90 249	Ensemble épreuve numismatique <sup>(4)</sup>
67 697	91 890	Ensemble spécimen <sup>(5)</sup>
145 439	192 139	Ensemble hors-circulation <sup>(5)</sup>
61 927	63 377	Ensemble cadeau hors-circulation Petits trésors <sup>(5)</sup>
84 410	77 985	Ensemble cadeau hors-circulation Oh! Canada! <sup>(5)</sup>
56 428	42 963	Cinquante cents épreuve numismatique en argent sterling (Grandes premières sportives canadiennes)
133 310	79 835	Cinquante cents épreuve numismatique en argent sterling (série Découvrons la nature)
—	22 866	Dollar épreuve numismatique en argent 1999
—	—	Collection du millénaire
—	1 445 150	Ensemble-cadeau du millénaire 1999 <sup>(7)</sup>
—	58 246	Ensemble commémoratif du millénaire 1999 <sup>(7)</sup>
—	6 694	Ensemble commémoratif du millénaire 1999 – édition spéciale chinoise du Dragon <sup>(7)</sup>
—	113 645	Pièces de 25 cents épreuve numismatique en argent sterling du millénaire 1999
—	4 088	Pièce de 2 \$ en or 1999 Nunavut
—	39 638	Pièce de 2 \$ épreuve numismatique 1999 Nunavut

(1) Les pièces émises ne sont pas nécessairement livrées la même année et, par conséquent, elles ne correspondent pas aux pièces vendues.

(2) Chiffres révisés.

(3) Ensemble de quatre pièces.

(4) Ensemble de huit pièces comprenant le deux dollars, le dollar en argent (Ag 925) et le dollar doré.

(5) Ensemble de sept pièces.

(6) Ensemble de cinq pièces.

(7) Ensemble de 12 pièces avec médaillon du millénaire.

Statistiques - Tableau 2

	1996	1997	1998	1999	2000
2 \$	375 483 000	16 942 000	5 309 000	25 130 000	—
1 \$	17 101 000	—	—	—	—
50 ¢	458 000	387 000	308 000	496 000	—
25 ¢	28 106 000	—	—	258 190 000	18 891 000
10 ¢	51 814 000	43 126 000	203 514 000	222 470 000	—
5 ¢	36 686 000	27 354 000	156 873 000	104 206 000	—
1 ¢	445 746 000	549 868 000	999 267 000	949 400 000	—

(1) Total des pièces par coupure et millésime, sans considérer l'année civile pendant laquelle elles ont été produites.  
(2) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

Statistiques - Tableau 3

Province	Ville (3)	2 \$	1 \$	50 ¢	25 ¢	10 ¢	5 ¢	1 ¢
Terre-Neuve								
St. John's	—	—	—	1 854 000	1 842 500	1 412 000	10 225 000	—
Nouveau-Brunswick								
Saint John	1 900 000	—	—	8 750 000	4 830 000	4 712 000	25 052 500	—
Nouvelle-Écosse								
Halifax	191 000	—	—	6 192 000	8 912 500	3 874 000	42 707 500	—
Québec								
Montréal	2 644 000	—	—	115 512 000	59 740 000	35 146 000	151 537 500	—
Ottawa	2 636 500	—	—	26 800 000	20 042 500	13 474 000	65 927 500	—
Toronto	8 909 000	276 000	—	20 230 000	56 637 500	32 242 000	389 010 000	—
Manitoba								
Winnipeg	143 000	—	—	8 214 000	7 240 000	4 200 000	41 192 500	—
Saskatchewan								
Regina	500 000	—	—	4 168 000	4 022 500	2 592 000	25 520 000	—
Alberta								
Calgary	761 500	—	—	8 458 000	5 835 000	8 008 000	57 665 000	—
Edmonton	1 541 500	—	—	15 732 000	13 315 000	8 734 000	56 285 000	—
Colombie-Britannique								
Vancouver	4 357 000	—	—	18 052 000	25 695 000	10 356 000	99 612 500	—
Particuliers (4)								
Total	3 938 000	52 000	489 000	25 462 000	345 000	680 000	757 500	27 521 500
	328 000	489 000	259 424 000	208 457 500	125 430 000	965 492 500		

(1) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.  
(2) Le millésime des pièces ne correspond pas toujours à l'année d'émission.  
(3) Les pièces ont été remises aux institutions financières des villes énumérées.  
(4) Les chiffres ayant trait aux particuliers ne comprennent pas les achats de pièces numismatiques.



1997	1998	1999
Total des pièces	Total des pièces	Total des pièces

Millésime 1996			
2 \$	12 193 000	-	-
1 \$	-	-	-
50 ¢	-	-	-
25 ¢	717 000	-	-
10 ¢	17 533 000	-	-
5 ¢	192 000	-	-
1 ¢	-	-	-
Millésime 1997			
2 \$	16 942 000	-	-
1 \$	-	-	-
50 ¢	387 000	-	-
25 ¢	-	-	-
10 ¢	42 882 000	-	-
5 ¢	26 573 000	-	-
1 ¢	506 928 000	-	-

Millésime 1998			
2 \$	383 000	4 926 000	-
1 \$	-	-	-
50 ¢	-	308 000	-
25 ¢	-	-	-
10 ¢	2 441 000	201 073 000	-
5 ¢	10 343 000	146 530 000	-
1 ¢	98 831 000	900 436 000	-
Millésime 1999			
2 \$	25 130 000	-	-
1 \$	-	-	-
50 ¢	235 000	261 000	-
25 ¢	247 514 000	10 676 000	-
10 ¢	222 470 000	-	-
5 ¢	104 206 000	-	-
1 ¢	949 136 000	264 000	-
Millésime 2000			
25 ¢	18 891 000	-	-

Total (tous les millésimes)	25 \$	18 891 000	-
2 \$	25 \$	25 513 000	4 926 000
1 \$	-	-	-
50 ¢	235 000	569 000	387 000
25 ¢	266 405 000	10 676 000	717 000
10 ¢	224 911 000	201 317 000	60 415 000
5 ¢	114 549 000	147 311 000	26 765 000
1 ¢	1 047 967 000	943 640 000	506 928 000
Total	1 679 580 000	1 308 439 000	624 347 000

(i) Les chiffres sont arrondis au millier de pièces le plus près.

31 décembre 1999

6. Impôt sur les bénéfices

L'impôt de la société en 1999 se résume à l'impôt des grandes sociétés. Le taux d'imposition prévu de la société est le taux fédéral net prévu par la loi (incluant la surtaxe) de 39,12 % moins la déduction de fabrication et de transformation de 7,0 %. Exception faite de l'impôt des grandes sociétés, le taux d'imposition réel pour 1999 et 1998 est nul suite à l'utilisation par la société de pertes non constatées auparavant et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif à la date où la société est devenue assujettie à l'impôt sur les bénéfices. Il y a un écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif durant l'exercice de l'ordre de 0,1 million de dollars (22,4 millions en 1998), avantage fiscal qui n'a pas été comptabilisé. La société n'est pas assujettie à l'impôt provincial.

7. Opérations entre apparentées

En termes de propriété commune, la société est apparentée à toutes les entités appartenant à l'État. Elle effectue des opérations avec ces entités dans le cours normal des affaires, aux mêmes conditions que celles conclues avec des parties non apparentées. Les opérations avec le ministère des Finances concernant la production et la distribution de pièces canadiennes de circulation sont effectuées en général selon la méthode du prix coûtant majoré.

8. Instruments financiers

La société utilise des instruments financiers comme les contrats à terme et les options pour réduire les risques de change et du prix des métaux. À la fin de l'exercice, elle avait des options sur métaux précieux d'une valeur de 5 millions de dollars (10 millions en 1998), acquises pour contrebalancer le risque quant aux options émises par la société au titre des pièces de monnaie à valeur garantie. Ces options ont expiré en janvier 2000. Il n'y avait aucun contrat de change à terme en cours à la fin de l'exercice (10 millions en 1998). Les gains ou pertes sur ces instruments financiers sont constatés au cours de la même période que les éléments couverts. Conformément à la politique de placement de la société, toutes les contreparties de placements et autres instruments financiers sont cotées soit R-1 bas ou mieux par le Dominion Bond Rating Service, soit AA ou mieux par Moody's Investors Service. Au 31 décembre 1999, la Monnaie avait fait des placements à court terme d'une valeur de 14 683 000 \$ (contre 14 402 000 \$ en 1998). En raison de son échéance à court terme, chacun de ces placements affiche une valeur comptable proche de sa juste valeur marchande.

9. Engagements

Afin de faciliter la production de pièces de métaux précieux et de contrer les risques inhérents aux variations de prix des métaux, la Monnaie emprunte en permanence des métaux précieux et paie des frais de location calculés d'après la valeur marchande. Les métaux visés par ces contrats n'appartiennent pas aux états financiers. Au 31 décembre 1999, ils se répartissaient comme suit : 207 889 onces d'or, 1 165 919 onces d'argent et 1 730 onces de platine (contre 148 588 onces d'or, 1 190 684 onces d'argent et 750 onces de platine en 1998).

31 décembre 1999

3. Stocks

(en milliers de dollars)		
1999	1998	
9 973 \$	27 012 \$	Matières premières
9 477	11 788	Travaux en cours
13 889	10 903	Produits finis
4 080	3 749	Fournitures
37 419 \$	53 452 \$	

4. Immobilisations

(en milliers de dollars)		
1999	1998	
Valeur comptable nette	Valeur comptable nette	
3 226 \$	3 226 \$	Terrains
Amortissement cumulé	Coût	
- \$	3 226 \$	
697	914	Améliorations aux terrains
18 855	67 709	Bâtiments
36 012	70 412	Matériel
5 045	7 552	Matériel informatique et logiciels
60 609 \$	149 813 \$	

5. Emprunts

(en milliers de dollars)		
1999	1998	
Emprunt d'une durée de dix ans échéant en décembre 2007, portant intérêt à un taux semestriel de 5,840 %, et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 1998		
8 000 \$	9 000 \$	
Obligation amortissable assortie d'une exonération d'intérêt pendant deux ans, échéant en décembre 2009, à coupon d'intérêt de 7,753 % par semestre à partir de juin 2000 et dont le principal est remboursable en dix versements annuels égaux à partir de décembre 2000		
31 000	31 000	
Intérêts courus sur l'obligation		
2 978	1 302	
41 978	41 302	
Moins la tranche échéant à moins d'un an		
5 302	1 000	
36 676 \$	40 302 \$	

1. Pouvoirs et objectifs

La Monnaie a été constituée en 1969 en vertu de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* afin de frapper des pièces de monnaie en vue de réaliser des bénéfices et d'exercer des activités connexes. Elle est une société mandatarie de Sa Majesté mentionnée à la partie II de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est aussi l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

La Monnaie peut emprunter au Trésor ou à toute autre source, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances quant à la période et aux conditions de l'emprunt. Depuis mars 1999, suivant une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, l'ensemble des montants prêtés à la Monnaie et non remboursés ne doit à aucun moment dépasser 75 millions de dollars, tandis que la limite était fixée antérieurement à 50 millions.

2. Principales conventions comptables

a) Stocks

Les stocks de matières premières et de fournitures sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de remplacement si elle est inférieure au coût. Les travaux en cours et les produits finis sont évalués au coût, celui-ci étant déterminé selon la méthode du coût moyen, ou à la valeur de réalisation nette si elle est inférieure au coût.

b) Immobilisations

Les immobilisations sont comptabilisées au coût et sont amorties selon la méthode de l'amortissement linéaire aux taux annuels suivants :

Améliorations aux terrains	2 1/2 %
Bâtiments	2 1/2 %
Matériel	10 %
Matériel informatique et logiciels	20 %

c) Revenus reportés

Les paiements reçus par anticipation sur les ventes ne sont constatés dans les résultats qu'à l'expédition du produit.

d) Indemnités de cessation d'emploi

Les employés ont droit à des indemnités à la cessation de leur emploi, comme le prévoient leur convention collective et les conditions d'emploi. Ces indemnités sont passées en charges au fur et à mesure qu'elles sont acquises par les employés.

e) Régime de retraite

Les employés participent au Régime de pensions de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Jusqu'ici, la société versait des cotisations équivalant à celles des employés pour les services courants. À compter du 1<sup>er</sup> avril 2000, elle versera des cotisations plus élevées, correspondant au plein montant des contributions d'employeur. Ce montant, exprimé en pourcentage des cotisations des employés, variera d'un exercice à l'autre selon les antécédents. Les cotisations de la société représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite et sont imputées à l'exercice durant lequel les services sont rendus. La société n'est pas tenue de verser une cotisation au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la fonction publique.

f) Conversion des devises

Les éléments d'actif et de passif libellés en devises sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments de revenus et de dépenses sont convertis aux taux de change moyens de l'exercice.



# Etat des flux de trésorerie

pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999 (en milliers de dollars)

1999	1998
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>	
Encaissements (clients)	\$ 580 946
Décaissements (fournisseurs et employés)	(537 725)
Intérêts reçus	1 619
Intérêts versés	(706)
Impôt sur les bénéfices payé	(320)
	(241)
	43 814
	(1 363)

<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>	(30 318)	(21 234)
Acquisition d'immobilisations		

<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>	(7 200)	(1 022)
Remboursement d'emprunts		
Produits d'emprunts	—	37 200
	(7 200)	36 178

Augmentation nette de l'encaisse et des placements à court terme	6 296	13 581
Encaisse et placements à court terme au début de l'exercice	9 813	(3 768)

Encaisse et placements à court terme à la fin de l'exercice	16 109	9 813
Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.		

# Etat des résultats et des bénéfices non répartis

pour l'exercice terminé le 31 décembre 1999 (en milliers de dollars)

1998	1999	
	\$ 584 372	\$ 511 267
Revenus		
	493 158	450 172
Coût des produits vendus		
Bénéfice brut	91 214	61 095
Autres dépenses d'exploitation		
Marketing et ventes	40 350	33 181
Administration	22 788	18 043
Amortissement	4 943	4 067
	68 081	55 291
Bénéfice d'exploitation	23 133	5 804
Intérêts créditeurs	1 292	1 115
Intérêts débiteurs	(2 382)	(2 216)
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices	22 043	4 703
Impôt sur les bénéfices (note 6)	309	252
Bénéfice net	21 734	4 451
Bénéfices non répartis au début de l'exercice	29 243	24 792
Bénéfices non répartis à la fin de l'exercice	50 977	29 243

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Actif	1999	1998
À court terme		
Encaisse et placements à court terme (note 8)	16 109 \$	9 813 \$
Débiteurs	35 834	30 237
Frais payés d'avance	2 042	1 740
Stocks (note 3)	37 419	53 452
	91 404	95 242
Immobilisations (note 4)	89 204	63 829
	180 608 \$	159 071 \$

Passif

À court terme		
Créditeurs	33 208 \$	30 861 \$
Dettes à court terme	—	6 200
Tranche des emprunts échéant à moins d'un an (note 5)	5 302	1 000
Revenus reportés	5 728	2 723
À long terme		
Revenus reportés	44 238	40 784
Revenus reportés	2 188	2 695
Emprunts (note 5)	36 676	40 302
Provision pour indemnités de cessation d'emploi	6 529	6 047
Avoir de l'actionnaire	45 393	49 044
Capital-actions		
(4 000 actions non transférables autorisées et émises)	40 000	40 000
Bénéfices non répartis	50 977	29 243
	90 977	69 243
	180 608 \$	159 071 \$

Les notes complémentaires font partie intégrante des états financiers.

Approuvé par la direction

La présidente  
de la Monnaie

Danielle V. Wetherup

Approuvé au nom du  
Conseil d'administration

Le président du Conseil

Emmanuel Triassi

Le président

Charles F.M. Ross, B.A.sp., LL.B.

La vice-présidente,  
Administration et Finances

Beverley A. Lepine

Approbation recommandée au nom du  
Comité de vérification

# Rapport de la direction

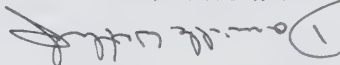
Les états financiers du présent rapport annuel ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada et la direction répond de l'intégrité et de l'objectivité des données qui y figurent. La direction est également responsable de toute autre information que renferme le rapport annuel et de la concordance, le cas échéant, de cette information avec les états financiers.

Pour assurer cette responsabilité, la direction a établi et maintient des registres et documents comptables, des systèmes de contrôle financier et de gestion, des systèmes d'information et des pratiques de gestion. Ces éléments ont pour but de fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable, que les actifs sont protégés et contrôlés et que les opérations sont conformes à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et aux règlements qui en découlent ainsi qu'à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

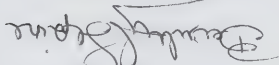
Le Conseil d'administration doit veiller à ce que la direction respecte ses obligations en matière de rapports financiers et de contrôle interne, ce qu'il fait par l'intermédiaire du Comité de vérification, composé en majorité d'administrateurs externes. Le Comité rencontre la direction et le vérificateur externe indépendamment pour voir comment ces groupes s'acquittent de leurs responsabilités et discuter de points concernant la vérification, les contrôles internes et d'autres sujets financiers pertinents. Le Comité de vérification a examiné les états financiers avec le vérificateur externe et a soumis son rapport au Conseil d'administration qui, à son tour, a examiné et approuvé les états financiers.

Le vérificateur externe de la société, soit le vérificateur général du Canada, vérifie les états financiers et fait rapport au ministre responsable de la Monnaie royale canadienne.

La présidente de la Monnaie



Danielle V. Wetherup



Beverley A. Lepine

La vice-présidente, Administration et Finances

# Rapport du vérificateur

Au ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

J'ai vérifié le bilan de la Monnaie royale canadienne au 31 décembre 1999 et les états des résultats et des bénéfices non répartis et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation de l'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la société au 31 décembre 1999 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la société dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* et aux règlements administratifs de la société.

Le vérificateur général du Canada



L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada, le 18 février 2000



Certification ISO à Winnipeg et à Ottawa

Fidèle à sa vision d'excellence mondiale, la Monnaie tient à ce que ses établissements obéissent à des normes de qualité et d'uniformité reconnues à l'échelle planétaire, celles de l'Organisation internationale de normalisation (ISO). C'est chose faite à l'établissement de Winnipeg, certifié ISO 9002 en juin, tandis que celui d'Ottawa a été reconnu mandé pour la certification ISO 9001 en décembre. Parmi les rares Monnaies au monde à présenter de telles références, la Monnaie royale canadienne n'en sera que mieux placée pour ravir à la concurrence des contrats de pièces étrangères de circulation ou de collection.

Plus productive, dotée d'une installation de placage toute neuve, elle pourra fabriquer à moindre coût que la plupart de ses concurrents mondiaux, mais le coût n'est pas le seul facteur à considérer. Encore faut-il livrer le produit que le client a en tête.

Toujours à l'affût des améliorations possibles, et stimulée par une adhésion nouvelle à une démarche systématique de qualité, la Monnaie continuera en 2000 de raffiner ses procédés et d'accroître la fiabilité, la flexibilité et la capacité de ses installations. Par des mesures d'efficacité globale de l'équipement, elle saura répondre aux attentes toujours plus élevées de la clientèle sans cesser d'augmenter ses marges bénéficiaires.

Ces changements jettent les bases d'une entreprise nouvelle, ouverte aux occasions inédites qui s'offrent à elle depuis la modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*. Contrainte auparavant à grandir par la seule expansion de sa part de marché, elle a désormais les coudées franches pour former des partenariats, créer des filiales et faire des acquisitions. Elle peut, par exemple, posséder et gérer des installations de distribution ou de monnayage situées plus près de ses marchés, ce qui réduit considérablement les frais de transport et de livraison au client.

Bref, la Monnaie dispose des ressources financières et des moyens d'exploitation nécessaires pour se hisser au sommet dans son domaine, comme le veut sa stratégie de croissance.

à fabriquer les pièces d'investissement subissent des variations de prix, mais ne présentent pas de risque parce qu'ils sont achetés et vendus le même jour, au même prix et dans la même devise. Quant aux bijoux et aux produits numismatiques, le risque est atténué au moyen d'un programme de couverture comportant des contrats à terme et des options qui protègent les marges prévues. À la fin de 1999, la Monnaie avait une option sur une émission de pièces d'or à valeur garantie.

**Métaux communs :** La Monnaie achète des alliages de toutes sortes, formés à partir de quelques métaux communs, pour produire ses pièces canadiennes et étrangères de circulation. Les plus importants de ces métaux sont le nickel et le cuivre, dont le marché s'est resserré et s'est montré très instable tout au long de l'année. La Monnaie a pris des arrangements avec des fournisseurs stratégiques afin d'assurer ses approvisionnements et de bien gérer ses coûts dans cette conjoncture incertaine. En fixant la valeur du métal au moment de l'adjudication du contrat, elle s'expose moins aux fluctuations de prix.

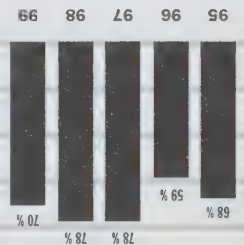
**Taux de change :** Comme une bonne partie de ses revenus provient des exportations, la Monnaie atténue les risques de change en fixant le prix des contrats dans la même devise que les dépenses à engager et en utilisant les recours de son programme de couverture. Elle n'avait pas de positions de change non réglées à la fin de l'exercice.

### Perspectives

L'année 1999 fera date dans l'histoire de la Monnaie. La popularité des produits du millénaire a eu une nette incidence sur le rendement et a agrandi le public des amateurs et des collectionneurs de pièces. En même temps, la Monnaie a apporté des améliorations essentielles qui augurent bien pour son avenir. Avec ses gains de productivité et d'efficacité et sa nouvelle installation de placage, elle sera en mesure de fabriquer plus de pièces en moins de temps et à moindre coût, tout en préservant sa réputation de qualité.

En améliorant de la sorte son exploitation, la Monnaie a acquis un savoir-faire qui lui permettra de vendre non seulement pièces, jetons et médailles, mais aussi sa maîtrise éprouvée des techniques de monnayage.

Exportations  
en pourcentage  
des revenus totaux



L'encaisse et les placements à court terme s'élevaient à 16,1 millions de dollars à la clôture de l'exercice, contre 9,8 millions à la fin de 1998. Une gestion rigoureuse des comptes de fonds de roulement a permis de mieux administrer les comptes débiteurs, de faire rouler plus rapidement les stocks et donc d'en diminuer la quantité dans la plupart des gammes de produits.

Dotée d'un solide fonds de roulement, la Monnaie a pu financer ses dépenses d'exploitation et dépenses d'investissement, sauf pour l'installation de placage, sans avoir à emprunter. Son ratio d'endettement était de 0,46:1 au 31 décembre 1999, contre 0,69:1 à la fin de 1998.

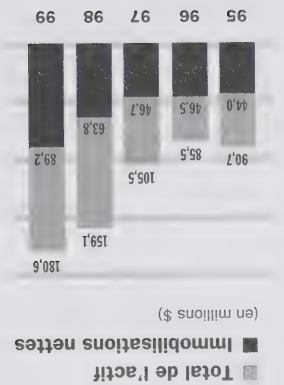
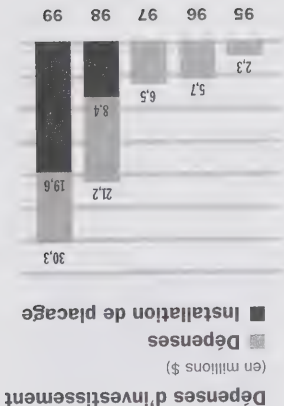
**Dépenses d'investissement :** Les dépenses d'investissement, y compris la construction de l'installation de placage, se sont élevées à 30,3 millions de dollars, contre 21,2 millions en 1998. La Monnaie a effectué de préférence des investissements qui lui apportaient plus de souplesse, de flexibilité, et qui lui permettaient de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Elle se dote aussi d'un système d'information d'entreprise qui mettra au service de ses activités commerciales les ressources de la technologie de l'information, et pourra absorber la croissance des activités.

L'installation de placage, mise en chantier le 17 avril 1998, était achevée à la fin de janvier 2000, en avance de trois mois sur l'échéancier, et moyennant un coût en capital total d'environ 30 millions de dollars, soit un million de moins que prévu. Le projet a donc été mené rondement, grâce à des années de planification minutieuse et à une excellente conjugaison d'efforts entre le personnel de la Monnaie et la compagnie UMA, qui assumait la gérance des travaux. La Monnaie prévoit de mettre sur le marché des pièces d'acier plaqué dès juillet 2000.

**Financement :** En 2000, la Monnaie commencera à éponger la dette au titre de l'installation de placage, dont le remboursement était reporté de deux ans. En 1999, la Monnaie a effectué un remboursement prévu d'un million de dollars de sa dette à long terme et elle a remboursé 6,2 millions de dollars de sa dette à court terme. Un versement de 5,3 millions applicable au principal et à l'intérêt de la dette est prévu pour décembre 2000. Enfin, la Monnaie a vu ses ressources en capital augmenter encore à la suite d'une modification de la *Loi sur la Monnaie royale canadienne*, qui a porté sa limite d'emprunt de 50 millions à 75 millions de dollars.

Risques d'exploitation

**Métaux précieux :** La Monnaie achète trois métaux précieux (l'or, le platine et l'argent), qui entrent dans la composition de la Feuille d'érable, des pièces numismatiques et des bijoux. Les métaux servant



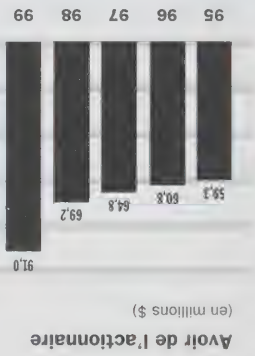
Dépenses d'administration

Les dépenses d'administration ont augmenté, passant de 18 millions à 22,8 millions de dollars, en raison surtout d'initiatives majeures comme la certification ISO, la formation en matière d'amélioration continue, la mise en place d'un système de planification des ressources d'entreprise et une offensive en règle contre le bogue de l'an 2000. Si on exclut les coûts engagés à cette dernière fin, les frais d'administration sont restés relativement stables en pourcentage des revenus (3,6 % contre 3,5 % en 1998). La Monnaie n'a rien laissé au hasard pour franchir sans problème le cap de l'an 2000 : elle a procédé à des tests exhaustifs et remplacé ou mis à niveau le matériel et les systèmes informatiques incompatibles. L'effort en valait la peine, d'autant plus qu'il a permis de moderniser plusieurs systèmes clés d'affaires et d'exploitation et, dans certains cas, de remplacer du matériel désuet par des installations à la fine pointe du progrès.

Croissance dans les résultats d'exploitation

La hausse de 388 % du bénéfice net entre 1998 et 1999 est due à la croissance du bénéfice d'exploitation. Ce dernier est passé à 23,1 millions de dollars, contre 5,8 millions l'année précédente, grâce à un bénéfice brut de 15,6 % (contre 11,9 % en 1998) et à une forte croissance des revenus. Le bond spectaculaire du bénéfice net ne s'explique pas seulement par l'augmentation des revenus et par la quantité de produits vendus, mais aussi par une nette progression des produits à plus forte marge dans l'ensemble des produits vendus.

Les intérêts créditeurs se sont élevés à 1,3 million de dollars (contre 1,1 million en 1998), tandis que les intérêts débiteurs, essentiellement ceux de la dette contractée pour construire l'installation de placage, ont atteint 2,4 millions (contre 2,2 millions en 1998). Exception faite de l'impôt des grandes sociétés, le taux d'imposition réel est resté nul, en raison du report des pertes d'années précédentes et de l'écart entre la valeur fiscale et la valeur comptable de l'actif. Les dépenses d'investissement ont continué de croître et donc aussi les dépenses d'amortissement, qui sont passées à 4,9 millions, contre 4,1 millions en 1998.





En investissant dans le matériel et en modifiant ses procédés de fabrication, la Monnaie est parvenue à accroître la production par quart de travail, à réduire les taux de rejet, à hausser le rendement de l'atelier des coins et à diminuer les temps de cycle (le temps de production d'une pièce de monnaie depuis la coulée jusqu'à l'emballage).

Environnement, santé et sécurité au travail

La Monnaie a regroupé les deux services responsables de ces secteurs afin qu'ils puissent mieux coordonner leurs efforts. Les améliorations apportées au Programme de santé et sécurité au travail et au Système de gestion de l'environnement ont contribué à rendre le milieu de travail plus sûr et plus sain. Si les accidents ont augmenté en nombre durant l'année, en raison d'une production et d'un effectif accrus, leur taux de gravité par 100 employés est tombé à 41,5 (contre 46,1 en 1998).

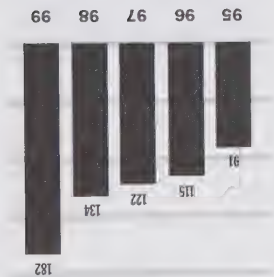
Marketing et ventes

La publicité de tous les produits et services s'est intensifiée depuis cinq ans, les dépenses à ce titre passant graduellement de 7,6 millions de dollars, en 1995, à 16,3 millions en 1999. Une dynamique campagne média lancée sur plusieurs fronts et ciblant les collectionneurs avertis mais aussi les acheteurs de cadeaux et le grand public a donné d'impressionnants résultats : des revenus de ventes de 584,4 millions de dollars (contre 511,3 millions en 1998). La notoriété de la Monnaie a monté de 59 % à 64 % et, à la suite de cinq campagnes de marketing direct, le service à la clientèle a reçu 320 000 appels durant l'année, comparativement à une moyenne de 150 000 appels les années précédentes, d'où une hausse de 25 % des revenus de marketing direct. Il a suffi d'augmenter de peu le personnel en place pour absorber cette surcharge de travail.

Les dépenses au titre du marketing et des ventes, publicité incluse, ont augmenté de 21,6 % par rapport à 1998, passant de 33,2 millions à 40,4 millions de dollars. Les efforts en vue de pénétrer de nouveaux marchés et trouver d'autres canaux de ventes pour élargir le marché traditionnel ont porté fruit.

Des kiosques ont été installés dans les grandes galeries marchandes et des ententes conclues avec d'importants détaillants, dont les deux chaînes nationales Home Hardware et 7-Eleven, créant de nouveaux réseaux de distribution au détail. Enfin, l'année a été marquée par le succès d'une campagne de marketing conçue spécialement pour pénétrer le marché sino-canadien en adaptant des produits numismatiques existants. Ainsi, l'ensemble commémoratif spécial du millénaire à tirage limité a été entièrement écoulé et le médaillon frappé du dragon, qui en faisait partie, a servi à créer une montre de l'année du Dragon.

Ventes à valeur ajoutée par employé (en milliers \$)



L'effectif a fluctué tout au long de l'année, suivant la demande de production, pour s'établir à 745 employés (permanents et temporaires) à la fin de l'exercice, contre 769 au 31 décembre 1998. Les salaires et les avantages sociaux se sont élevés à 39,3 millions de dollars, contre 34,6 millions en 1998.

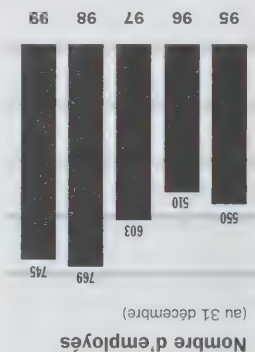
La Monnaie a consacré plus de 1,1 million de dollars à perfectionner sa main-d'œuvre en 1999, favorisant chez elle les qualités de chef (formation à l'encadrement), la connaissance des systèmes de gestion de la qualité (formation ISO) et la compétence générale en informatique. Un dénominateur commun se dégage des succès obtenus durant l'année : l'esprit inventif, l'ardeur au travail et la confiance que manifestent les employés. Déterminée à cultiver ces valeurs et ces qualités, la Monnaie affectera 4 % de la masse salariale au perfectionnement des compétences en l'an 2000.

Plusieurs initiatives en matière de productivité et d'efficacité sont venues compenser ces charges financières accrues.

Dans le cadre du programme d'amélioration continue, l'usine d'Ottawa a lancé le projet Pactole, un examen du procédé de fabrication des flans de la pièce d'investissement en or d'un dixième d'once. Le procédé est devenu si efficace que la proportion de flans acceptables a augmenté, le taux de pièces de monnaie rejetées chutant de 18 % à 6 %, sans la moindre perte de qualité. C'est grâce à un pareil rendement que l'usine a pu absorber la très forte demande suscitée, contre toute attente, par la Feuille d'érable en or en mars 1999.

Entreprise en 1995, la campagne d'amélioration continue a fait merveille dans les opérations de fabrication. Un projet, entre autres, consistait à mettre au point un procédé de recyclage qui permettrait de décaper, examiner, retravailler et plaquer à nouveau les coins. La production des coins a ainsi vu son temps de cycle réduit de 33 %, et il ne faut plus maintenant que trois jours, contre deux semaines auparavant, pour produire les coins d'essai des nouveaux produits. On peut donc consacrer plus de temps à la préproduction, ce qui réduit d'autant le délai de lancement des nouveaux produits, comme on a pu le constater lors de la production des pièces de Macao.

En 1999, l'entretien préventif s'est généralisé dans les usines de la Monnaie. À Winnipeg, 18 presses ont été entièrement remises à neuf. De même, une caméra thermique, capable de détecter les points de chaleur excessive dans l'équipement, sert maintenant à prévenir les pannes d'électricité ou d'interrupteur. À la fin de l'exercice, les temps d'arrêt causés par des pannes d'équipement avaient diminué considérablement.



(au 31 décembre)

qu'elle pourra absorber une plus grande demande à l'avenir. Enfin, par l'entremise de l'Agence canadienne de développement international, la Monnaie a fourni des services de consultation au Guyana et au Suriname, obtenant en retour un contrat d'affinage de 10 ans.

Autres

La Monnaie produit un vaste assortiment de jetons, de médailles, de dollars de commerce et de bijoux, produits qui lui ont rapporté 5,3 millions de dollars en 1999, contre 2 millions en 1998. Cette hausse est due essentiellement au lancement et à la mise en marché dynamique de la nouvelle gamme de bijoux PUFRE 9999. Le nombre de points de vente au détail s'est accru de 42 % au Canada cette année. C'est par les détaillants que la Monnaie écoule la plus grande partie de ses bijoux, aussi elle s'efforce d'en multiplier le nombre aux États-Unis.

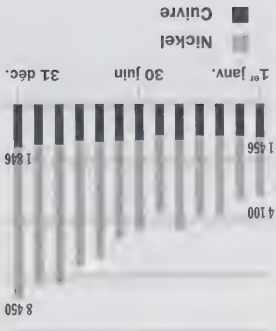
Commerce électronique

Auparavant simple médium d'information, le site Internet de la Monnaie est devenu un véritable outil de vente et de marketing. Il n'offrait que quelques produits en 1997 et 1998, tandis qu'aujourd'hui, tous les produits numismatiques y sont en montre, si bien que le nombre de commandes est passé de 325, en 1998, à 2 785 en 1999 et les recettes totales, de 32 428 \$ à 305 358 \$. L'Internet s'est révélé être un excellent moyen de joindre et d'intéresser des particuliers qui autrement n'auraient pas acheté de produits de la Monnaie. En 1999, 72 % des commandes reçues provenaient de nouveaux clients.

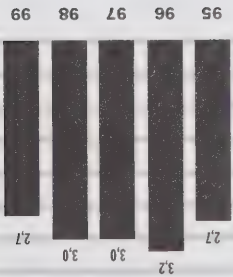
Dépenses d'exploitation

Les dépenses d'exploitation (le coût des produits vendus et les dépenses de marketing et ventes, d'administration et d'amortissement) ont été de 561,2 millions de dollars, en hausse de 11 % par rapport aux 505,5 millions de l'exercice précédent. Le coût des produits vendus, qui représente 88 % des dépenses d'exploitation, a augmenté de 9,6 % par rapport à 1998 (450,2 millions), passant à 493,2 millions de dollars, en raison surtout de la plus grande quantité de métaux nécessaire à une production accrue. Le prix de l'or a varié beaucoup durant l'année, mais la moyenne s'est établit à 279 \$US l'once, une baisse de 5 % par rapport à l'exercice précédent (294 \$US). Les deux principaux métaux communs que la Monnaie achète ont subi des hausses de prix considérables durant l'année : le prix moyen du nickel a plus que doublé, tandis que celui du cuivre a augmenté de 25 %.

Prix du nickel et du cuivre en 1999  
Moyennes mensuelles  
(\$US par tonne métrique)



Revenus des services d'affinage (en millions \$)



**Pièces étrangères de circulation :** En 1999, la Monnaie a produit 1,8 milliard de pièces destinées à 18 pays, les principaux clients étant Hong Kong, le Ghana et les Philippines. Ces contrats lui ont procuré des revenus de 66,4 millions de dollars, contre 87,5 millions en 1998. La part des pièces étrangères de circulation a augmenté dans le revenu total, en raison d'un meilleur service, d'une plus grande souplesse et des initiatives d'amélioration continue.

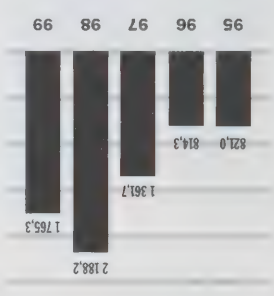
**Pièces numismatiques étrangères :** Les ventes ont rapporté au total 6,9 millions de dollars (6,2 millions en 1998), au cours d'un exercice marqué par la conclusion d'une entente de production, de marketing et de distribution de pièces commémorant la restitution de Macao à la Chine, le 20 décembre 1999. C'est ainsi que la Monnaie a produit une pièce en or 99999, une pièce en argent sterling et un ensemble hors-circulation de cinq pièces.

L'exemple de Macao illustre bien la nouvelle attitude commerciale de la Monnaie à l'égard des débouchés étrangers. C'est elle qui a proposé, conçu et produit les pièces de Macao, et qui les a distribuées par ses propres filières de marketing et de vente, tandis qu'auparavant elle se contentait de fournir le produit, que le client se chargeait lui-même de distribuer. On prévoit que cette façon de procéder permettra de hausser sensiblement les ventes à l'avenir.

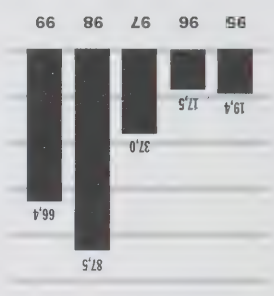
**Services d'affinage :** La Monnaie a acquis une réputation internationale d'intégrité, de pureté et de sécurité dans l'affinage de l'or qui lui provient de différentes sources. De 3 millions de dollars en 1998, les revenus de cette activité ont diminué en 1999, passant à 2,7 millions, en raison des difficultés qu'a connues l'industrie de l'exploitation aurifère et de l'intense concurrence que se sont livrées les raffineries. Celle de la Monnaie traite aussi les métaux précieux qui entrent dans la composition de ses pièces d'investissement, de ses bijoux et de ses pièces numismatiques.

Fidèle à son programme d'amélioration continue, la Monnaie a perfectionné son procédé de production d'or 99999, le plus pur du monde. En même temps, elle a réduit le temps de cycle et les coûts de production, tout en haussant les rendements. Avec deux nouveaux fours de traitement, l'affinerie a aussi augmenté sa capacité de production, de sorte

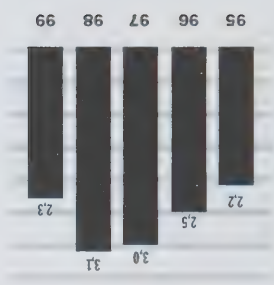
Pièces étrangères de circulation vendues (en millions)



Revenus des pièces étrangères de circulation (en millions \$)



Services d'affinage (poids brut reçu en millions d'onces Troy)



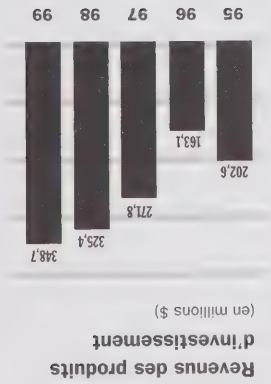


numismatique lancée en juillet a été émise à 39 638 exemplaires. Les pièces commémorant l'année du Lapin, du calendrier lunaire chinois, ont procuré un revenu supplémentaire de 4,6 millions de dollars. Enfin, la Monnaie a tiré de ses produits numismatiques réguliers des revenus comparables à ceux de 1998.

En août 1999, à la World's Fair of Money de Chicago, la Monnaie a fait montre de son savoir-faire technologique dans la création de monnaie numismatique en présentant ses premières pièces à hologramme, un ensemble à tirage limité de Feuilles d'érable en or. L'holographie et d'autres techniques fines ont été introduites en 1999 afin de rendre plus compétitifs les produits d'investissement de la Monnaie.

**Produits d'investissement :** Les revenus tirés des produits d'investissement se sont élevés à 348,7 millions de dollars, une hausse de 7,2 % par rapport aux 325,4 millions de 1998. Les produits en or, dont la Feuille d'érable du Canada, servent depuis toujours de protection contre les perturbations économiques et financières. De plus, les investisseurs en métaux précieux ont flairé une bonne occasion d'acheter quand le prix de l'or s'est mis à baisser durant l'été. Plus abordable et offrant une marge supérieure, la pièce d'un dixième d'once a vu ses ventes plus que tripler par rapport à 1998, passant à 709 920 exemplaires. La Monnaie a aussi vendu 1,2 million de Feuilles d'érable en argent (contre 0,6 million l'année précédente). La demande a été particulièrement forte aux États-Unis, qui ont absorbé 76 % des ventes totales de produits d'investissement (contre 62 % en 1998).

**Pièces canadiennes de circulation :** La Monnaie produit ces pièces en vertu d'une entente avec le gouvernement canadien, afin de répondre aux besoins de la population. En 1999, elle en a tiré des revenus de 78,4 millions de dollars, comparativement à 44,4 millions en 1998. Cette hausse s'explique par le succès des pièces du millénaire, faciles à se procurer parce que distribuées à la grandeur du pays dans plus de 7 000 comptoirs de la Société canadienne des postes, qui jusque-là n'offrait que les produits numismatiques de la Monnaie.



Résultats d'exploitation consolidés

En 1999, la Monnaie royale canadienne a réalisé des gains qu'elle n'a dépassés qu'une seule fois en 91 ans d'histoire. Le bénéfice net s'établit à 21,7 millions de dollars, soit une hausse de 388 % par rapport aux 4,5 millions de 1998. Les ventes de nouveaux produits ont fait beaucoup mieux qu'on s'attendait, celles des produits traditionnels se sont maintenues et la productivité s'est accrue aux deux établissements.

- Très populaires, les produits numismatiques du millénaire ont procuré des revenus de 36 millions de dollars.

- De 680 200 onces en 1998, les ventes de produits d'investissement en or sont passées à 758 300 onces, stimulées par les inquiétudes à l'approche de l'an 2000 et le déclin du prix de l'or. Les revenus ont grimpé à 330 millions, en hausse de 20 millions par rapport à 1998.

- Les ventes de la Feuille d'érable en argent ont atteint 1,23 million d'onces, pour des revenus de 11,9 millions de dollars, contre 6,4 millions de dollars en 1998.

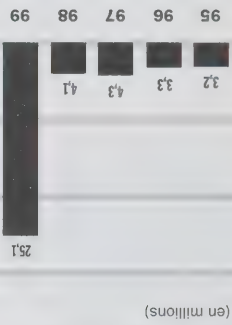
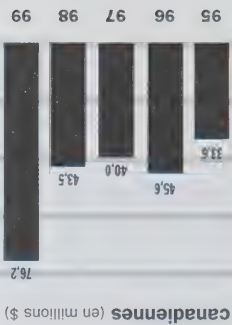
- La demande de monnaie canadienne de circulation a fait grimper la production à 1,7 milliard de pièces, dont 266,4 millions de pièces de 25 cents et 25,1 millions de pièces de 2 \$ du millénaire. En importance, il s'agit de la deuxième production annuelle de toute l'histoire de la Monnaie.

La productivité a continué de croître aux usines d'Ottawa et de Winnipeg, résultat des efforts d'amélioration continue et de nouvelles initiatives en matière de qualité. Avec sa nouvelle installation de placage, quasi achevée à la fin de l'exercice, la Monnaie a vu son actif total passer à 180,6 millions de dollars, une hausse de 13,5 % par rapport aux 159,1 millions de l'exercice précédent.

Revenus

Les revenus ont atteint 584,4 millions de dollars, contre 511,3 millions en 1998. Il s'agit d'une hausse de 14,3 %, attribuable pour plus de moitié à de nouveaux produits, en particulier les pièces numismatiques du millénaire, et pour une bonne part également aux produits d'investissement et à la monnaie canadienne de circulation.

Pièces numismatiques canadiennes : Ces pièces ont rapporté 76,2 millions de dollars, une hausse de 75,2 % par rapport aux 43,7 millions de 1998, attribuable en grande partie (dans une proportion de 54 %) aux produits du millénaire. À la fin de l'exercice, on avait émis 1 445 150 ensembles-souvenirs, 113 645 pièces commémoratives en argent offertes à l'unité, 58 246 ensembles épreuve numismatique en argent et 6 694 ensembles épreuve numismatique du Dragon du millénaire. Les pièces de 2 \$ du millénaire ont été émises à 4 088 exemplaires pour celle en or lancée en juin, tandis que l'épreuve



# **Rapports financiers**

# Les dirigeants

## Conseil d'administration



**Emmanuel Thias**  
Président et associé  
du Groupe TEL,  
président d'ACOMON Inc.  
Westmount (Québec).  
Président du  
Conseil d'administration



**Danielle V. Wetherup**  
Présidente  
de la Monnaie



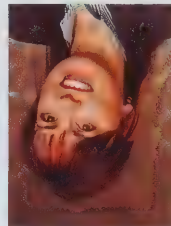
**Timothy J. Spiegel**  
Associé, Spiegel Skillen  
& Associates  
Kelowna  
Président du  
Comité de régie



**Charles F.M. Ross,**  
B.A.sp., LL.B.  
London (Ontario)  
Président du  
Comité de vérification



**Sheldon F. Brown**  
Président, S. Brown  
Cresting Ltd.  
Sydney  
Président du Comité des  
ressources humaines



**Diane Marleau**  
Vice-présidente  
Etupe Économique  
Conseil  
Montréal (Québec)



**Paul-H. Bilodeau**  
Président  
Paul-H. Bilodeau  
et Associés  
Québec (Québec)



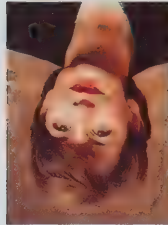
**Judith A. Kavanagh**  
Consultante  
Montréal (Québec)



**Ernie Gilroy**  
Président  
Home Securities  
Insurance Services  
Winnipeg (Manitoba)



**Jean-Pierre Tremblay**  
Vice-président  
Fabrication



**Donald Burke**  
Vice-président  
Marketing et Ventes



**Beverly A. Lepine**  
Vice-présidente  
Administration et  
Finances



**Brian Legris**  
Vice-président  
Ressources humaines



**Diana J. Beattie**  
Vice-présidente  
Planification et  
Affaires générales

**Marguerite F. Nadeau**  
Directrice exécutive  
Service juridique et  
communications  
secrétaire de la société



# Message du président du Conseil

J'ai été ravi de me joindre au Conseil d'administration de la Monnaie royale canadienne en cette période d'intense activité et, disons-le, de succès.

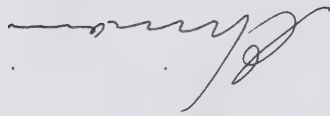
Je compte bien poursuivre sur la lancée si bien amorcée en 1999, en continuant d'assurer une administration toute en souplesse. Le Conseil a mis à jour ses règlements et les a fondus en un seul, qui établit clairement les principes de régie interne, ses responsabilités plénières et celles de ses membres, ainsi que les attributions de ses différents comités.

Dans les mois à venir, le Conseil entend exploiter à fond les atouts et les talents de chacun de ses membres, pousser l'exécution des activités énoncées dans le plan stratégique quinquennal et trouver d'autres moyens d'accroître la compétitivité mondiale de la Monnaie.

Les modifications apportées à la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* nous permettent déjà de nous concentrer davantage sur les besoins des clients et de réagir plus rapidement aux occasions d'affaires. Elles ont renforcé notre avantage concurrentiel en nous ouvrant la perspective de nouveaux partenariats et de nouveaux débouchés commerciaux au Canada, aux États-Unis et de par le vaste monde.

C'est une aube nouvelle qui se lève sur la Monnaie royale canadienne.

Le président du Conseil



Emmanuel Triassi

## **L'image de marque**

En 2000, nous continuerons de miser sur la forte popularité des produits du millénaire et sur la visibilité accrue que la Monnaie s'est donnée en 1999. Nous continuerons d'investir dans la publicité, les promotions et les nouvelles techniques tout en préservant la qualité mondialement reconnue de nos produits et de nos services.

En mars 1999, nous avons lancé la gamme PURE 9999, une magnifique collection de bijoux en or, en platine et en argent, lors du prestigieux défilé semestriel du prêt-à-porter Matinée Fashion, l'un des événements les plus courus dans l'univers canadien de la mode.

## **Le capital humain**

Nous continuerons d'investir à fond dans la formation et le perfectionnement, afin que notre personnel soit toujours plus à l'aise avec la dynamique d'une activité commerciale aussi concurrentielle. Nous continuerons de favoriser un milieu de travail stimulant, où le rendement est récompensé, et nous renforcerons encore nos rapports de collaboration avec les syndicats, en adoptant de nouvelles pratiques d'affaires souples qui répondent aux exigences de notre secteur.

Nous sommes fiers aussi de souligner les efforts insignes de six employés qui, personnellement et avec leur équipe, ont contribué au rayonnement mondial de la Monnaie et mérité ainsi le Prix d'excellence de la présidente. Félicitations à Xianyao Li, Amrik Soor, Claude Grenon, Roger Labonté, Madeleine Bertrand et Norman Toye.

## **Viser le sommet**

La Monnaie vise toujours le sommet mondial dans le domaine du monnayage, en misant sur ses gens, sur l'innovation, sur la qualité. Nous continuerons d'appliquer les stratégies qui nous ont bien servis jusqu'ici, c'est-à-dire investir dans nos ressources humaines, le marketing et la vente, la technologie et l'infrastructure.

La présidente de la Monnaie



Danielle V. Wetherup

## **Nos objectifs**

Produire à bon coût les pièces de circulation canadiennes et les mettre à la disposition de la population selon ses besoins.

Réaliser des bénéfices et assurer la viabilité à long terme de la Monnaie.

Instaurer un climat de confiance et de respect mutuels, où tous les employés donnent libre cours à leur ingéniosité et prennent une part active à la destinée de la Monnaie royale canadienne : être le leader mondial dans le domaine du monnayage.

Quelle année extraordinaire pour la Monnaie royale canadienne, chez nous comme à l'étranger.

**Le triomphe du millénaire**

Le programme des pièces du millénaire a obtenu un succès retentissant, qui devrait se poursuivre tout au long de l'an 2000. Je m'en réjouis d'autant plus que ce programme a suscité chez les Canadiens et les Canadiennes un enthousiasme contagieux, ainsi qu'une forte participation.

**Livrer la marchandise**

Inutile de dire que nos presses ont tourné à pleine capacité cette année. Non seulement nous avons répondu à la demande de produits numismatiques du millénaire, mais nous avons aussi fabriqué de grandes quantités de pièces destinées à Macao, en plus d'absorber une demande élevée de pièces de circulation. Ainsi, nous avons expédié plus de 266 millions de pièces de 25 cents, soit près du triple de la quantité annuelle normale.

**Un standard mondial d'excellence**

Je suis fier de nos employés qui ont mis tant de détermination à obtenir la certification ISO pour nos établissements de Winnipeg et d'Ottawa. L'adhésion à ce standard d'excellence jouera en notre faveur auprès des clients étrangers, dont beaucoup l'exigent d'ailleurs de leurs monnayeurs.

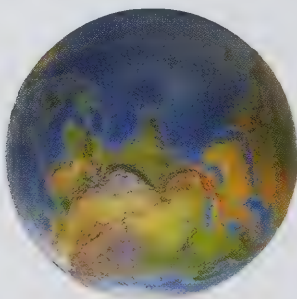
Nous disposons maintenant d'une usine de placage toute neuve, terminée avant l'échéance et à moindre coût que prévu, et entièrement écologique. Nous réaliserons grâce à elle des économies de coûts dès qu'elle sera lancée à plein régime en juillet prochain.

**Une équipe formidable**

Comme toujours, nos chercheurs aux services d'ingénierie, d'essais et d'affinage se sont dépassés pour créer de nouveaux produits en 1999. C'est à tous les employés, cependant, que je tiens à exprimer ma gratitude. Le changement est inévitable dans une entreprise dynamique comme la nôtre, aussi je les félicite de leur ouverture à cet égard. Sans leurs efforts et leur solidarité, nous n'aurions pas relevé avec autant d'assurance le défi technologique de l'an 2000. Bref, avec une volonté d'amélioration qui ne se dément pas, et avec de nouvelles conventions conclues dans le meilleur intérêt collectif, nos employés sont vraiment partie prenante dans la réussite continue de la Monnaie.

**Un nouveau chapitre**

Nous entrons donc dans le nouveau millénaire avec confiance et enthousiasme, ainsi qu'avec un nouveau président à la barre du Conseil d'administration, M. Emmanuel Triassi. Je tiens à offrir mes sincères remerciements à son prédécesseur, M. José Blanco, qui s'est acquitté de son mandat avec détermination et sagesse.



**Un vent de nouveau** - Dans sa forme modifiée de 1999, la *Loi sur la Monnaie royale canadienne* accélère et facilite l'approbation des nouvelles pièces, de sorte que la Monnaie peut répondre aux demandes des clients et saisir les occasions d'affaires avec plus de célérité. Désormais à forces égales avec ses principaux concurrents, la Monnaie peut exploiter des débouchés dans le monde entier.

Maintenant qu'elle a les coudees franches, elle s'attaque à de nouveaux marchés et veut rehausser la valeur offerte à ses clients d'Amérique latine, d'Asie et d'autres régions du globe. Résolue à s'imposer comme un concurrent mondial de tout premier plan, elle ne ménage aucun effort pour étendre son réseau international de partenaires.



La loi évolue...  
pour le plus  
grand bien de  
nos affaires

**Cap sur l'Orient** - La Monnaie s'est résolument attaquée au marché des collectionneurs asiatiques en 1999 : elle a produit à l'intention de la communauté sino-canadienne une version spécialement adaptée de la série des 25 cents du millénaire en argent sterling, et elle a entièrement écoulé ses pièces en argent à camée commémorant l'année du Lapin, dans le calendrier lunaire chinois. Comme elle l'avait fait pour Hong Kong, la Monnaie a aussi créé une gamme de produits visant à commémorer la restitution de Macao à la Chine. Prenant en charge le processus entier, depuis la conception et la fabrication jusqu'au marketing, elle a produit en moins de huit semaines 288 888 ensembles de cinq pièces, soit en tout 1 444 440 pièces !





Dans les rues de Macao, on fête le retour du régime chinois, le 20 décembre 1999 (photo : Tiago Pereira/LUSA).

# 1,8 milliard de pièces





**Des ventes mondiales** - Toujours en quête de pièces attrayantes à offrir, la Monnaie n'a pas hésité à faire appel aux plus récents progrès de la technologie pour frapper la toute première pièce canadienne à hologramme, une Feuille d'étrable en or offerte en ensemble à tirage limité, ainsi qu'une pièce holographique en argent destinée à Taïwan. En 1999, elle a aussi pour la première fois utilisé l'or le plus pur du monde pour produire une pièce étrangère, celle en or 99999 intégrée dans la série commémorative de Macao. Dans le marché mondial de la monnaie de circulation, elle a maintenu ses ventes à un très bon niveau, fabriquant 1,8 milliard de pièces pour le compte de dix-huit gouvernements d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie et du Moyen-Orient.



**La Monnaie**  
**a fait 70 %**  
**de ses**  
**affaires à**  
**l'étranger**

**Savoir se distinguer** - Si la Monnaie a connu tant de succès avec ses produits d'investissement, c'est qu'elle a su innover pour les différencier. Deux campagnes commerciales en particulier ont fait mouche dans leurs marchés cibles : celle de la plaquette en or d'une once du millénaire, qui visait des marchés d'Amérique du Nord et du Sud, et celle de la Feuille d'érable en argent à marque privée de l'année du Lapin destinée à un client américain.





349 millions  
de dollars

David Mager, directeur, produits d'investissement, et Bill Holt, service de production.

**La bonne place au bon moment** - Les produits d'investissement ont connu leur meilleure année depuis plus de dix ans, particulièrement aux États-Unis. Grâce au solide réseau de marchands et de distributeurs qu'elle a patiemment établi au cours des dernières années, la Monnaie a pu se montrer diligente, efficace et compétitive devant la forte demande des clients américains.





**Produits  
d'investissement  
en or :  
hausse de  
34 % aux  
États-Unis**

**A la hauteur de la demande** - Le programme des pièces du millénaire a été un succès à maints égards. Aux prises avec une forte demande d'articles prestigieux pour marquer ce passage mémorable, la Monnaie s'est tournée vers le marché du détail, ouvrant de nouveaux canaux de distribution dans des chaînes de magasins comme Home Hardware et 7-Eleven. Mais surtout, elle s'est montrée capable d'une remarquable cadence de production. L'engouement pour les pièces de circulation de 25 cents a été tel qu'il a fallu étendre les activités de fabrication. La Monnaie a expédié plus de 266 millions de ces pièces, soit près du triple de la quantité annuelle normale. Au prix d'une souplesse inégalee, elle a aussi fait face à la demande suscitée par l'ensemble-souvenir du millénaire, qui s'est écoulé à 1,4 million d'exemplaires, brisant tous les records de vente.







266 millions  
de pièces

Les produits de la Monnaie vendus au détail chez Home Hardware.

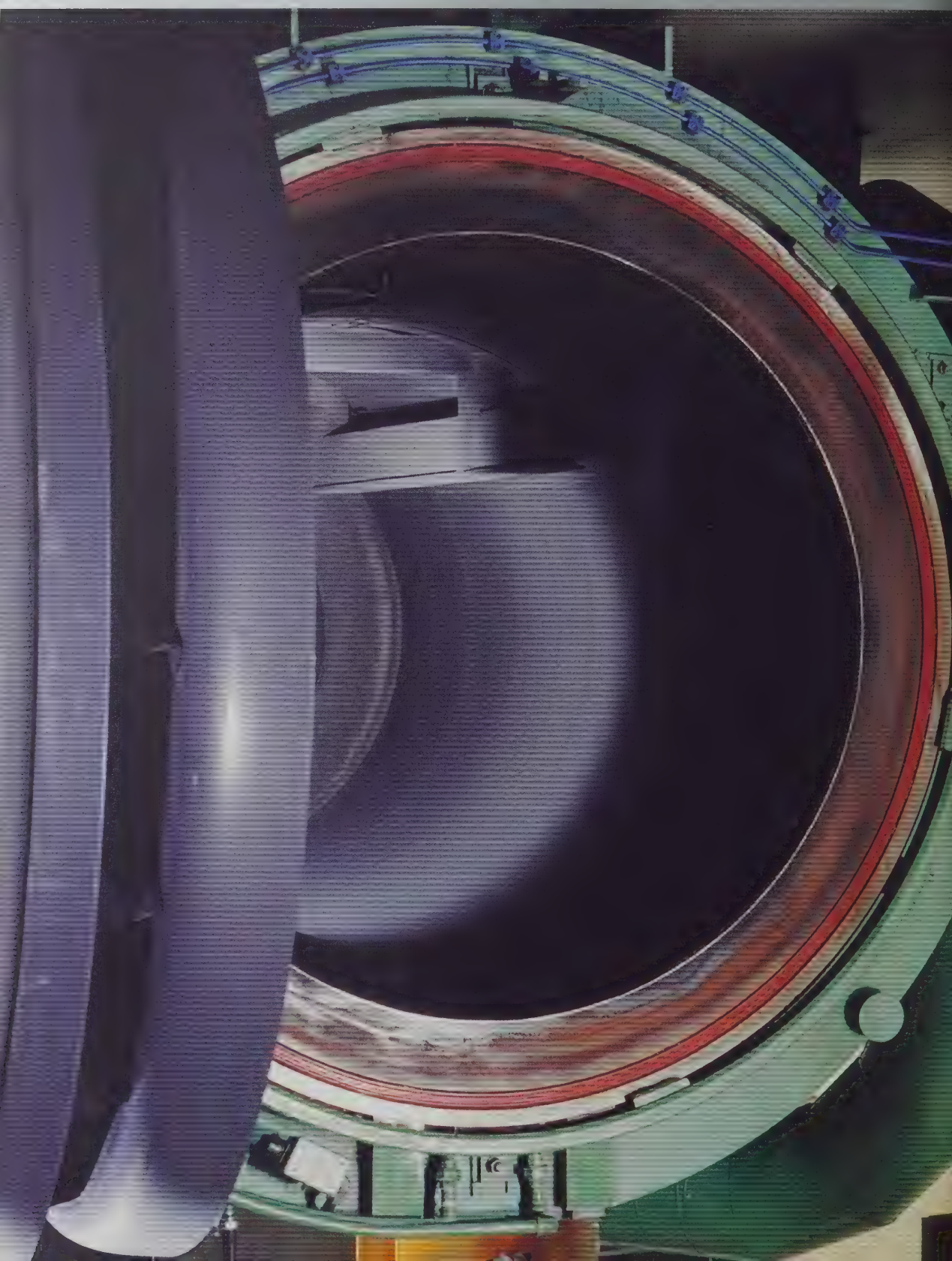
**À l'arrêt des occasions** - La Monnaie n'allait pas laisser passer la vague d'enthousiasme soulevée par l'arrivée de l'an 2000. Son concours national de dessin de pièces du millénaire, Faites Centstation, a connu un succès retentissant. Plus de 66 000 dessins lui ont été proposés, parmi lesquels elle a choisi les motifs ornant une série de 12 pièces de 25 cents destinées à la circulation, émises à raison d'une par mois dans une province ou un territoire différent. Les collectionneurs pouvaient se les procurer en ensemble-souvenir accompagné d'un médaillon du millénaire, ou en version argent sterling offerte à l'unité ou en série complète de 12. Toujours dans le contexte du millénaire, la Monnaie a frappé une pièce de 2 dollars à motif inuit commémorant la création du tout nouveau territoire canadien, le Nunavut. Le programme se poursuit en l'an 2000, avec l'émission de 12 autres pièces de circulation de 25 cents et d'une pièce de 2 dollars.





Pièces du  
millénaire...  
des ventes  
qui ont fait  
censation

**Négocier dans l'intérêt commun** - La Monnaie a franchi un pas décisif en 1999 en s'entendant pour trois ans avec ses employés représentés par le Syndicat uni du transport et par l'AFPC. Les nouvelles conventions collectives garantissent la stabilité du milieu de travail, tant pour les affaires intérieures qu'extérieures, et se démarquent en ce sens des ententes conclues jusque-là. Compte tenu du caractère unique de l'activité de la Monnaie, on a opté pour la plus grande souplesse, celle d'une société qui fonctionne maintenant sept jours sur sept et qui, au gré des variations de la demande, peut embaucher du personnel temporaire et à temps partiel. Ancrées dans une culture d'entreprise moderne, les conventions prévoient aussi de récompenser le rendement lorsque la Monnaie atteint ses objectifs financiers.







# ISO 9000

Robert Fenn, Carole Dorris, Francine Gauthier et Lidano (Lee) Morandi, de la Monnaie royale canadienne.

Au fil de son évolution, la Monnaie royale canadienne s'est hissée parmi l'élite mondiale des monnayeurs. Par une minutieuse planification stratégique et l'adoption de pratiques commerciales d'avant-garde, elle satisfait désormais aux exigences les plus rigoureuses du marché planétaire.

L'année 1999 est marquante à cet égard. Dynamique dans son effort de recherche, innovatrice dans la conception de produits et la négociation collective, consciencieuse dans sa poursuite de la qualité ISO 9000, portée par une volonté d'amélioration constante et, surtout, par une ambitieuse réforme de la loi qui l'a créée, la Monnaie occupe une position avantageuse au premier plan de la scène mondiale, d'où elle peut saisir toutes les occasions qui surgissent.





**Au coin de  
l'excellence  
mondiale**

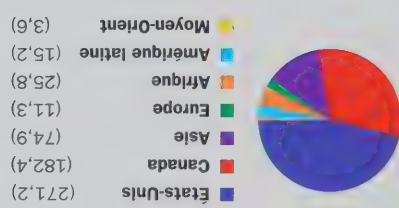
# ...d'un coup d'oeil

## Statistiques importantes de 1999

Points à signaler

### Revenus par région

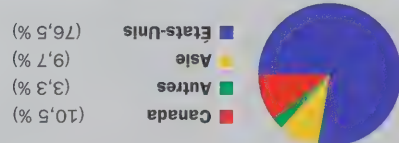
(en millions \$)



Présence internationale marquée

### Revenus des produits d'investissement par région

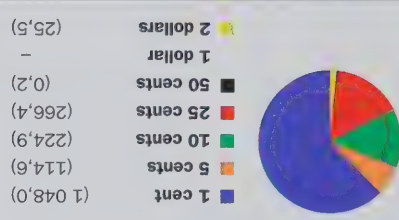
(en %)



Importante percée aux États-Unis

### Pièces canadiennes de circulation

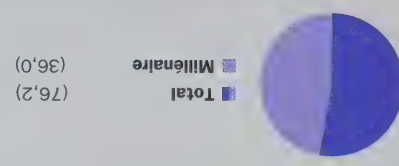
(en millions de pièces)



Production de 25 c supérieure à la normale à cause du succès des pièces du millénaire

### Revenus des pièces numismatiques canadiennes

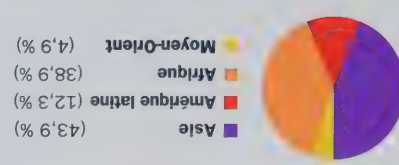
(en millions \$)



Revenus supérieurs à la normale grâce au succès du programme du millénaire

### Revenus des pièces étrangères de circulation par région

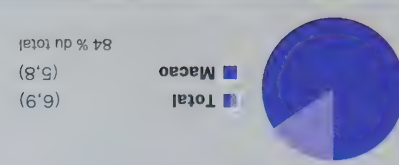
(en %)



Succès continu dans les marchés habituels

### Revenus des pièces numismatiques étrangères

(en millions \$)



Le succès du programme de Macao atteste la valeur de la nouvelle approche à l'égard des contrats de pièces numismatiques étrangères.

# La Monnaie royale canadienne...

## Portrait et description des segments

La Monnaie royale canadienne produit toutes les pièces de monnaie qui ont cours au Canada et administre les réseaux de distribution pour le compte du gouvernement du Canada. Elle est l'un des principaux producteurs mondiaux de pièces de circulation, de collection et d'investissement destinées aux marchés intérieurs et étrangers, et l'un des plus grands affineurs d'or au monde.

**Produits d'investissement**  
Produits d'investissement en or, en argent et en platine

**Pièces canadiennes de circulation**  
Pièces servant aux transactions commerciales au Canada

**Pièces numismatiques canadiennes**  
Pièces canadiennes de collection en métaux précieux et communs

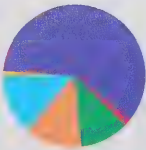
**Pièces étrangères de circulation**  
Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays

**Pièces numismatiques étrangères**  
Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

Revenus de 1999

Revenus par segment

(en %)



■	Monnaie canadienne de circulation	(13,4 %)
■	Monnaie numismatique canadienne	(13,0 %)
■	Monnaie étrangère de circulation	(11,4 %)
■	Monnaie numismatique étrangère	(1,2 %)
■	Produits d'investissement	(59,7 %)
■	Services d'affinage et autres	(1,3 %)

Revenus des produits d'investissement

348,7

(59,7 % du total)



Revenus des pièces canadiennes de circulation

78,4

(13,4 % du total)

**Pièces numismatiques canadiennes**  
Pièces canadiennes de collection en métaux précieux et communs

**Pièces étrangères de circulation**  
Pièces servant aux transactions commerciales dans d'autres pays

**Pièces numismatiques étrangères**  
Pièces de collection en métaux précieux et communs, frappées pour le compte d'autres pays

Revenus des pièces étrangères de circulation

66,4

(11,4 % du total)

Revenus des pièces numismatiques étrangères

6,9

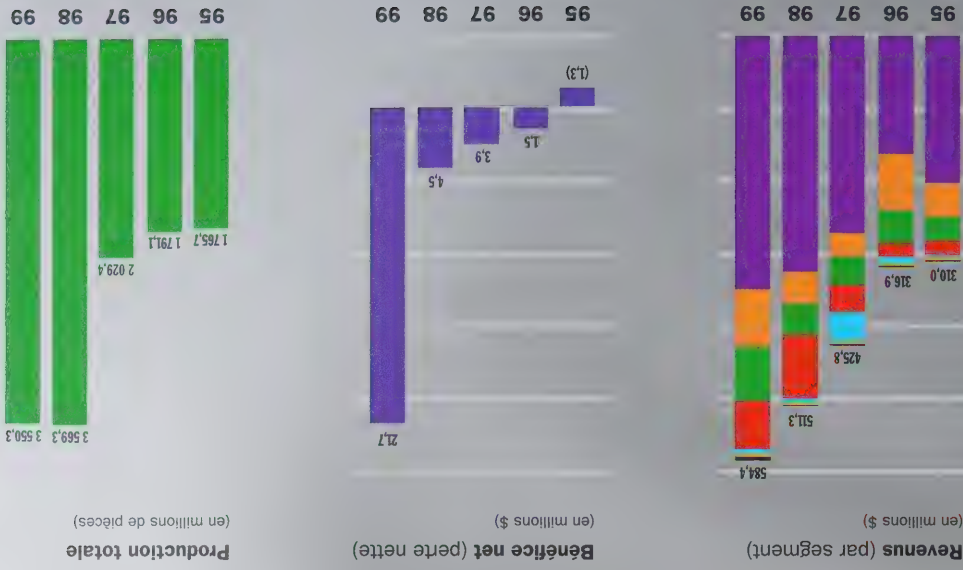
(1,2 % du total)

# Finances et exploitation – Faits saillants

Principales données financières (en millions de dollars)	1999	1998	variation
			(%)
Revenus	584,4	511,3	14,3
Bénéfice avant impôt sur les bénéfices*	22,0	4,7	368,7
Bénéfice net*	21,7	4,5	388,3
Total de l'actif	180,6	159,1	13,5
Dépenses d'investissement	30,3	21,2	43,1
Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation	43,8	(1,4)	—

Principales données d'exploitation			
Pièces de circulation produites (en millions)	3 514,2	3 561,3	(1,3)
Ventes de la Feuille d'étrable en or (en milliers d'onces)	758,3	680,2	11,5
Marge sur coûts variables des nouveaux produits	31 %	12 %	158,3
Nombre d'employés	745	769	(3,1)

Principaux indicateurs du rendement			
Bénéfice brut (en millions de dollars)	91,2	61,1	49,3
Revenus de ventes à valeur ajoutée par employé**	182,0	134,0	35,8
Rendement des capitaux propres	27,5 %	7,0 %	292,9
Ratio d'endettement	0,46:1	0,69:1	(33,3)
Avoir de l'actionnaire (en millions de dollars)	91,0	69,2	31,4
* Hausse due en grande partie au programme des pièces du millénaire.			
** Revenus moins le coût du métal, divisés par le nombre moyen d'employés (en milliers de dollars).			





# Table des matières



Finances et exploitation – Faits saillants .....	1
La Monnaie royale canadienne... d'un coup d'œil .....	2
Messsage de la présidente .....	22
Messsage du président du Conseil .....	24
Les dirigeants .....	25
Rapport de gestion .....	27
Rapports de la direction et du vérificateur .....	37
États financiers .....	38
Notes aux états financiers .....	41
Statistiques .....	44

Document communiqué en vertu de l'Accès à l'information

Siège social, Ottawa

Musée canadien de l'histoire

320, promenade Sussex

Ottawa (Ontario)

K1S 0G8

(613) 993-3500

Usine de Winnipeg

Musée canadien de l'histoire

520, boulevard Lagimodière

Winnipeg (Manitoba)

R3S 0Y8

(204) 983-6400

www.rcmint.ca



Le monde dans  
nos poches













